

PwC's View

Vol. 26

May
2020

特集

ステークホルダーとの対話の充実

— 開示をめぐる最近の動向と企業価値協創の実務 —



特集

ステークホルダーとの対話の充実
—開示をめぐる最近の動向と企業価値協創の実務

- 投資家の視点から期待される企業情報開示 6
- 企業価値協創を加速する開示と対話の実務上のポイント
—ガバナンス・イノベーションとDX、そしてSDGs..... 10
- 英国における監査改革の動向から、
企業情報開示のあり方に関する今後の議論の方向性を探る
—ブライドン・レビュー 16

会計／監査

- 監査報告書の透明化
第9回 いよいよ本番..... 22
- グローバル・グループ・ガバナンスの高度化
—2線と3線の連携による経営基盤の強化 26

税務／法務

- デジタル経済課税
—BEPS包摂的枠組における大枠合意 30
- 改正会社法の解説 35

海外

- 2020年インド予算案と日系企業に与える影響 40

ご案内

- 書籍 | 会社法計算書類の実務 43
- PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内 44
- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧..... 45

特集

ステークホルダーとの対話の充実 —開示をめぐる最近の動向と 企業価値協創の実務

昨今の企業を取り巻く状況においては、ステークホルダーから一層の企業活動の透明性が期待されており、法令等で要求される情報の開示のみならず、企業に積極的にマーケットに対して情報を発信し、ステークホルダーとの十分な対話を通して理解を求めていく姿勢が問われています。

このような状況の中、どのような情報がステークホルダーにとって有用かという議論も活発になされており、制度的な拡充も含め、企業情報の開示をめぐる環境は大きな変化を見せているところです。

そこで本特集では、企業情報の開示と対話をめぐる最近の動きについて多面的に検討を重ねていきます。

一つ目の論考では、「投資家の視点から期待される企業情報開示」と題し、改正開示府令の概略をレビューしつつ、金融庁が公表した「記述情報の開示に関する原則」(2019年3月19日)や、「記述情報の開示の好事例集」(2019年12月20日)を題材に、「投資家の視点から期待される企業情報開示」について考察します。

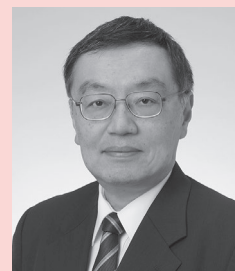
二つ目の論考では「企業価値協創を加速する開示と対話の実務上のポイント」を紹介し、地球規模で同時多発的かつ加速度的に進行している「ガバナンス・イノベーション」と「デジタルトランスフォーメーション」そして、「SDGs」にフォーカスして、その実務的な取り組みの開示と対話のポイントを考察します。

三つ目の論考では、「英国における監査改革の動向から、企業情報開示のあり方に関する今後の議論の方向性を探る」と題して、「ブライドン・レビュー」(Brydon Review)の最終報告書「監査の質および有効性：独立レビュー」概要についてご紹介いたします。監査の領域における先進国であり、グローバルにも大きな影響力を持つ英国における制度改革にフォーカスすることで、ステークホルダーの期待を理解し、持続的な企業価値協創の在り方を考察します。

開示だけしていればよい、という時代は終わりつつあります。開示をもとに、ステークホルダーといかに対話をするかが、持続的な企業価値協創の成否を分けるようになりつつあります。本特集を、皆さまの価値協創の一助としていただければ幸いです。

投資家の視点から期待される企業情報開示

PwCあらた有限責任監査法人
PwCあらた基礎研究所
主任研究員 野村 嘉浩



はじめに

2019年1月31日に、内閣府令第3号「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」(以下、改正開示府令)が公布され、2020年3月31日以後終了する事業年度に係る有価証券報告書の記載事項が改正されました。

このうち、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」「事業等のリスク」「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(以下、MD&A)」における記載項目の改正は、一般的に「記述情報の充実」と称することが可能であり、本稿のタイトルに示したように、「投資家の視点から期待される企業情報開示」を今まで以上に強く意識することが求められると、筆者は考えています。

そこで本稿では、改正開示府令の概略をレビューしつつ、金融庁が公表した「記述情報の開示に関する原則」(2019年3月19日)や、「記述情報の開示の好事例集」(2019年12月20日)を題材に、「投資家の視点から期待される企業情報開示」を考えたいと思います。

なお、本稿における意見に関する部分は、筆者独自の見解であり、筆者の所属する法人や組織を代表する見解ではないことを申し添えます。

1 「改正開示府令」における注目すべき改正点

(1) 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

今回の改正では、「経営方針・経営戦略等を定めている場合には」という文言が削除され、有価証券報告書を提出する企業は、当然に、経営方針・経営戦略等を定めているものと整理されました。

そして、「記載に当たっては、連結会社の経営環境についての経営者の認識の説明を含め、記載した事業の内容と関連付けて記載すること」を求めています。経営環境の例示として、「企業構造、事業を行う市場の状況、競合他社との競争優位性、主要製品・サービスの内容、顧客基盤、販売網等」が示されており、自社の状況のみならず、同業他社やサプライチェーンの動きを意識した記載が求められるものと考えられます。

さらに「対処すべき事業上及び財務上の課題」については、「優先的に」との文言が付加されました。企業にとって、当該課題はさまざまに存在するでしょうが、その中で、企業経営者が優先順位を付して具体的に記載することが求められます。

(2) 事業等のリスク

今回の改正では、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー(以下、経営成績等)の状況に重要な影響を与えるさまざまな文言を、「経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスク」と総括した上で、「当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクが顕在化した場合に連結会社の経営成績等の状況に与える影響の内容、当該リスクへの対応策を記載する」と表現されました。これまでの「一括して具体的に、分かりやすく、かつ、簡潔に」との文言に比べて、主要なリスクについて記載すべき内容をより詳細に明確化したものと考えられます。

さらに、提出会社が将来にわたって事業活動を継続するとの前提に重要な疑義を生じさせるような事象または状況

その他提出会社の経営に重要な影響を及ぼす事象（以下、「重要事象等」。）の記載に関しては、「分析・検討内容及び当該重要事象等を解消し、又は改善するための対応策を具体的に、かつ、分かりやすく記載すること」という文言が付加されました。解消や改善に向けた対応策の記載が留意点となります。

(3) MD&A

MD&Aとは、Management Discussion and Analysisの略称です。今回の改正では、次の2点の付加に注目しています。

1点目は、「キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容及びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報の記載に当たっては、資金調達の方法及び状況並びに資金の主要な用途を含む資金需要の動向についての経営者の認識を含めて記載するなど、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること」という表現です。資金の用途について、経営者の認識を明確にし、明確な投資意思や株主還元に関するスタンスを表明することが求められると考えられます。

2点目は、「連結財務諸表作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについて、当該見積り及び当該仮定の不確実性の内容やその変動により経営成績等に生じる影響など、「第5経理の状況」に記載した会計方針を補足する情報を記載すること」という表現です。見積りや見積りに用いた仮定については、財務諸表の注記やこのMD&Aにおいて、十分な説明が求められると考えられます。

2 「記述情報の開示に関する原則」のエッセンス

(1) 総論

これまで見てきた改正開示府令における改正項目の底流に、「記述情報の開示に関する原則」が存在します。そこで、2. では、当該原則のエッセンスを、筆者なりの視点で整理してみます。

まずは総論です。

「Ⅰ．総論」の冒頭では、「1. 企業情報の開示における記述情報の役割」が述べられています。ここでのポイントは、「記述情報は、財務情報を補完し、投資家による適切な投資判断を可能とする」「記述情報が開示されることにより、投資家と企業との建設的な対話が促進され、企業の経営の質を高めることができる」といった文言でしょう。

続いて、「2. 記述情報の開示に共通する事項」として、「取締役会や経営会議の議論の適切な反映」「重要な情報の開示」「セグメントごとの情報の開示」「分かりやすい開示」が掲

げられています。取締役会のガバナンスが十分に効き、経営者が責任をもって議論した内容が、重要なものから、セグメント情報と連携して、分かりやすく開示されることが、記述情報開示の基本姿勢と考えられます。

(2) 各論

続いて各論です。

「Ⅱ．各論」では、改正開示府令の注目点として既に掲げた「1. 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「事業等のリスク」、「MD&A」の3点につき、「考え方」と「望ましい開示に向けた取組み」が掲げられています。ここで、筆者が注目するポイントを指摘してみましょう。

「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」では、

- ① 経営方針・経営戦略等の作成にあたって経営者が早期の段階から関与すること
- ② 取締役会や経営会議における議論を適切に反映すること
- ③ 事業全体の経営方針・経営戦略等と併せてそれらを踏まえた各セグメントの経営方針・経営戦略等を開示すること
- ④ 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題を開示することにより、投資家が、経営者による課題認識の適切性や十分性、経営方針・経営戦略等の実現可能性を評価することが可能となること
- ⑤ 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等（いわゆるKPI）に関して、財務KPIのみならず非財務KPIの開示、算出方法や当該指標を利用する理由、セグメントごとのKPI開示などが挙げられます。

「事業等のリスク」では、

- ① 企業固有のリスクの開示
- ② 重要度を意識した記載の順序
- ③ 市場リスク、品質リスク、コンプライアンスリスクなど、性質に分けた区分などが挙げられます。

「MD&A」では、

- ① 事業全体とセグメント情報との連携
- ② 企業が設定するKPIとの連携
- ③ キャッシュ・フロー分析における成長投資や株主還元への明確な方針、資本コストに関する企業の定義や考え方
- ④ 重要な会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定における経営者が関与した開示などが挙げられます。

これらのポイントは、これまでも、企業経営者が財務諸表

を作成する上で検討してきた項目と思われますが、今回の開示規制の改正を踏まえて、より積極的に、その内容を開示する姿勢が求められることでしょう。

3 「記述情報の開示の好事例集」を題材とした投資家の視点

(1) 各種公表物の公表時期

「記述情報の開示の好事例集」に掲載されている開示情報については、各企業の創意工夫が見られています。企業経営者や情報開示に携わる実務家の皆さまにあっては、ご所属企業の実情に合わせて、適宜、参照されることをお勧めします。

本稿では、筆者なりの財務諸表利用者としての経験を踏まえた投資家の視点で、開示情報作成に向けた留意点を整理してみます。

まず、「記述情報の開示の好事例集」には、具体的な掲載事例として、有価証券報告書と任意の開示書類（統合報告書等）がある点に留意しましょう。そもそも、有価証券報告書と統合報告書とでは、その公表時期が異なることが一般的です。企業経営者の方々は、有価証券報告書の公表の後、その内容をベースに、事後的に、あるいは事前に準備した情報を織り交ぜて、統合報告書の作成に至るケースが一般的でしょう。

こうした時間軸の差を、さまざまな公表物を踏まえて整理すると、以下のような流れが想定されます。

前期の決算期末日後、およそ4週間から6週間で、決算短信と投資家向け決算説明会資料が公表されます。決算短信において、主要財務諸表やセグメント情報の数値が公表されるとともに、多くの企業で、今期業績予想が公表されます。さらに、ほぼ同時に公表される決算説明会資料（スライド資料）において、利益増減分析（前々期との比較・計画値との比較など）、為替や原油価格などの変動に関する利益感応度分析、場合によっては、中期経営計画の考え方や新たなKPI指標の公表が行われます。

一般的に、株式投資家に対する前期の実績情報と今期の会社業績予想情報の伝達は、この段階で、ほぼ終了します。情報伝達直後から、企業経営者と投資家との間の対話も積極的に展開されます。

その後、前期の決算期末日後、およそ5～6カ月後までの間に、事業報告等、有価証券報告書、統合報告書の順に公表が進んでいくわけですが。ここでは、決算短信や決算説明会資料では十分に伝達しきれなかった、財務諸表の詳細な注記、役員の報酬等、監査の状況、経営者の中長期的なメッセージ、ESG情報などが付加されていきます。その形式も、テキスト情報のみならず、写真・図表情報などさまざまです。

さらに、内部統制報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、人権や環境に関する各種報告書が、適宜、公表されていきます。投資家は、企業から、どのタイミングでどの報告書が公表されるのかを把握しつつ、公表の都度、当該企業との対話を重ねていきます。

(2) 各種開示情報を適切に開示するために

こうした各種報告書のコンテンツを、可能な限り統合できれば、企業にとっても投資家にとっても、情報の伝達やフィードバックが効率的に行われることは言うまでもありません。そのための制度改正の作業や企業・投資家双方の対応は、今後とも積極的に進められていくことでしょう。

報告書の作成に当たって、準拠が要求される会社法・金融商品取引法、会計基準・開示規制などは、こうしたコンテンツの統合を意識して、連携を取る動きが見られています。今後も、連携が加速するものと思われます。

一方で、IIRCフレームワーク、GRIスタンダード、SASBサステナビリティ基準、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告などは、さまざまな立場から公表されています。企業は、どの公表物に準拠して各種報告書を作成するかから、開示することが求められましょう。

こうした環境下で、さまざまな報告書を効率良く開示するには、年間を通して、経営執行陣は財務・経理系職員、法務系職員、コンプライアンス系職員、生産・販売・開発・サービス提供の職員などと密に連携することが重要です。経営陣と取締役会等とのコミュニケーションも、もちろん重要となります。

その上で、本稿のタイトルとした投資家の視点から期待される情報開示という意味では、以下の諸点が留意されるべきでしょう。

例えば、将来情報に関しては、企業の独自性を投資家に伝達する手段としてこれを明確に示した上で、一定時期が経過した後、フィードバックを行う作業が求められます。具体的には、経営執行陣が中長期ビジョンを綿密に策定した上で、取締役会等での議論を重ねて、これを公表し、その後は、そこに至る道標を投資家との対話を通じて確認する作業となります。

また、リスク情報については、重要性を踏まえて事前に認識・公表するとともに、環境変化や事象の発生に応じて、迅速に修正・公表していくことが必要となります。

情報開示のタイミングや形式についても、今後、さまざまな工夫が必要となります。

これまで一般的に、決算期末日を起点に、一連の報告書が公表されてきました。投資家を含む利害関係者に対する公表のタイミングと内容が一律であることは、フェア・ディスクロージャーの観点から、引き続き、大切な条件です。

さらに、環境変化や有事の際の適時開示情報への対応も重要な作業です。適時開示情報の有用性は、ひとまず、その迅速性にあります。しかし、その後のフォローアップ情報を開示することを通じて、徐々に事実の詳細や影響度合いなどの精度を高めていく作業も必要となります。

情報伝達手段の側面では、紙媒体から電子媒体への移行が、今後も進展するでしょう。電子媒体中心の開示実務が進んでいくことが予想されます。さらに近年、投資家向け財務データを、表計算ソフトを用いたデータベースで提供する事例もあります。一言で電子媒体といっても、データを提供する形式は、ますます多様化し、利便性の高いものへと移行することが予想されます。

4 投資家の視点から期待される情報開示

これまで、投資家の視点から期待される情報開示のキーワードを、筆者なりの視点で捉えてきました。最後に、総括として、次の4点を指摘しておきましょう。

- ① 情報開示の内容には一貫性が必要です。さまざまなタイミングで各種報告書の開示が行われる際に、各種の法規制や開示の拠り所とする規則等は異なりますが、内容の底流にある考え方が一貫しているかを、投資家は見ています。従って、今回の開示が、経営の大きな流れのどの部分に位置する内容かが、投資家に明確に示される、あるいは投資家が容易に理解可能であることが重要です。
- ② 開示情報は、可能な限り数値で開示されることが重要です。一般的に、開示情報は、財務情報と非財務情報に分けられます。その際、非財務情報は、必ずしも一律の会計基準や開示規則にのっとった情報ではない場合があります。また③に掲げる記述情報もあります。しかし、確率や実数などを含めた数値が織り込まれている情報は、投資家が、将来の財務情報を予想する上で、大きな手引きとなります。
- ③ ②の非財務情報とは別に、記述情報として、経営者のメッセージやガバナンス情報が明示されていることが重要です。その文言は、明瞭簡潔であることが求められます。そして、投資家が他社比較を行うためには開示企業の固有の内容が含まれていることが重要です。また、投資家が経年比較を行うためには、その記載順序も含めて、適宜に修正されることが重要です。
- ④ 情報は開示して終了ではありません。開示後に、投資家

と積極的な対話を行い、意見を聴取し、次の開示に役立てることが重要です。時の経過とともに、開示内容が深まる企業は、投資家にとって高く評価されます。

野村 嘉浩 (のむら よしひろ)

PwCあらた有限責任監査法人

PwCあらた基礎研究所 主任研究員

証券系研究所・証券会社における企業アナリスト、株式市場ストラテジスト、会計・開示制度の調査経験を経て、2018年10月入所。2007年から2012年まで企業会計基準委員会の委員に就任。著書に『会計制度改革と企業行動』（中央経済社・共著）、『テキスト金融商品会計』（中央経済社・共著）。

日本会計研究学会会員、WICIジャパン「統合報告優良企業表彰」審査委員会委員。

メールアドレス: yoshihiro.nomura@pwc.com

企業価値協創を加速する開示と対話の実務上のポイント

—ガバナンス・イノベーションとDX、そしてSDGs

PwCあらた有限責任監査法人
ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス・リーダー
兼 リスク・デジタル・アシュアランス部門
パートナー 久禮 由敬

PwCあらた有限責任監査法人
サステナビリティサービス
パートナー 田原 英俊



はじめに

2020年に入り、2030年まで文字通りあと10年を残すのみとなりました。

年次の経済財政報告「今、Society5.0の経済へ」が公表されたのが2018年でしたので、あれから2年。SDGs (Sustainable Development Goals: 以下、「SDGs」。)が国連で採択されたのが2015年秋でしたので、それから5年。今年は5Gサービスも開始され、文字通りSociety5.0が世界的に加速するとともに、1月に開催された世界経済フォーラム(ダボス会議)でも議論されたとおり、地球規模でのサステナビリティの確保が「いまここにある危機」になっています。デジタルとサステナビリティの2つの大きな課題が私たちの目の前にあります。私たちは、この課題にどのように向き合い、克服し、これをチャンスに変えていけばよいのでしょうか。また、企業経営者は、課題克服の道のりや、自社の持続的な価値創造をどのように開示し、対話をしていけばよいのでしょうか。

本稿では、地球規模で同時多発的かつ加速度的に進行している「ガバナンス・イノベーション」と「デジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」。)」そして、「SDGs」にフォーカスして、その実務的な取り組みのポイントを考察します。

なお、本稿の意見にわたる部分は筆者たちの私見であり、PwCあらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

1 ガバナンス・イノベーション

(1) ガバナンス・イノベーションとは？

まず初めに、2020年代の10年間でどのような変化が加速していくのかについて、俯瞰したいと思います。デジタル技術が急速に進化する中で、社会の在り方そのものが大きく変わろうとしています。大胆に表現すれば、産業革命以降の資本市場、特に戦後の日本経済においては、従来は、政府があらゆる情報を把握・管理し、社会全体のことを考えた上で競争ルールを設定し、民間の大企業がそれに従う、というゲームルールで産業構造が成り立ってきました。しかし、デジタルの世界とアナログの世界が同時に変化していくSociety5.0のいま、その産業構造や社会の参加者の役割分担、ゲームルールが大きく変わろうとしています。

IoT (Internet of Things)、人工知能 (Artificial Intelligence: 以下、「AI」。) などデジタル技術やビッグデータの利活用が社会の在り方や、その参加者の役割に急速な変化を促す中で、私たちは「イノベーションの促進」と「社会的価値の実現」とをいかに両立し続けることができるのでしょうか。こうした課題意識の下、Society5.0にふさわしい「新たなガバナンスモデルとは何か」について、経済産業省では「Society5.0における新たなガバナンスモデル検討会」を設置して検討を重ね、2019年12月末に、その議論の要旨が「GOVERNANCE INNOVATION: Society5.0の時代における法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書(案)として公表されました^{※1}。

この報告書では、国家観の変化やその参加者の役割の変化について、図表1のように整理しています。

具体的には、政府、企業、コミュニティ・個人という3つの代表的な社会の参加者を設定した上で、その役割期待が次のように変化すると分析しています。

※1 <https://www.meti.go.jp/press/2019/12/20191226001/20191226001.html>

政府：ルールの設計者からインセンティブの設計者へ
企業：被規制者からルールの共同設計・施行者へ
コミュニティ・個人：消極的受益者から積極的評価者へ

(2) Society5.0で不可欠な 「コンプライ・アンド・エクスプレイン」

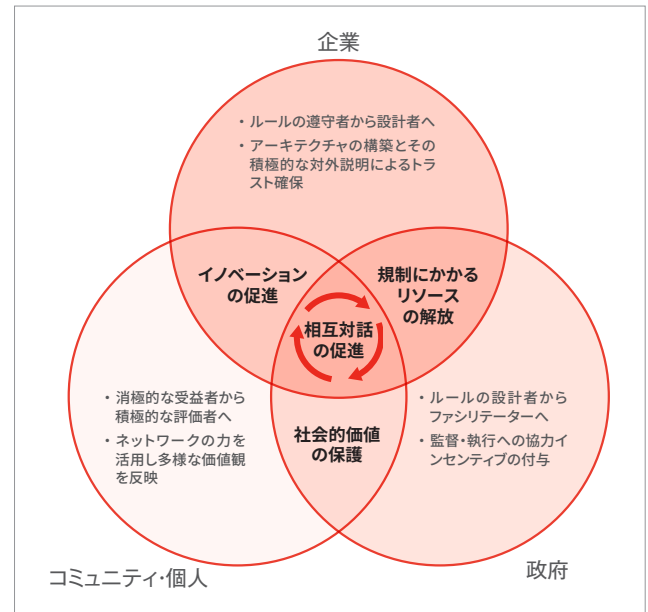
デジタル技術を活用したイノベーションを促進しつつ、社会的価値を同時に実現していくためには、企業が新しく生み出したまっさらでイノベティブなビジネスモデルについて、その利用者が安心してその新しいサービスや商品を利用することができるように、きちんと企業が説明と対話を行うことが今まで以上に重要です。Society5.0では、新しいサービスや商品について、利用者や他のステークホルダーが不安に思うことがあれば、いかに早くそれを傾聴し、対話を続けながら、高速でPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを回すことができるかどうか、成否を分けることになります。換言すれば、自社のサービスや商品、ひいてはそれを生み出し維持・拡大していく経営の姿勢やカルチャーについて、ステークホルダーが不安に思うことは何かをいち早く察知した上で、どこが信頼できないのか、どこにトラストが足りていないのか、を見極め、積極的かつ迅速にそのトラストを補強することが重要になります。

既存のルールにのっとらないしは、そうでなければ説明をするという、いわゆる、コンプライ・オア・エクスプレインの姿勢だけでは、新しいイノベーションをいち早く世に問い定着させることは必ずしもできないかもしれません。新しいイノベーションが既存のルールでもはや対応できないのであれば、積極的に新しいルールや標準・原則等の策定に参加し世の中に提言・提起していくことも含めて説明していくという、いわば、コンプライ・アンド・エクスプレインの姿勢が、これからの開示と対話の基礎になると考えられます。

(3) Know HowとKnow Whoを両立させる

こうした変化を先取りしていくためには、企業内の人的ネットワークはもとより、企業の境界や業界の垣根を越えた人的ネットワーク、同志のつながりが非常に大きな役割を果たします。自社が満を持して世に送り出した新しいサービス・商品の、どこに信頼が足りないのか？を指摘してくれる同志、さらには、その信頼の足りないところを補うことに力を貸してくれる同志も、ともに大切です。その意味で、組織・企業における「個人とコミュニティ」の役割を、再度見直し活用していくことが重要になります。その意味で、経営者としては、知的資本としての「Know How」を大切にすることも大切ですが、それと同時に、自社メンバーの「Know Who」という人的資本、社会関係資本を再発見・発掘していくことが有意義です。ここで、Know Whoには、「誰を知っている

図表1：ガバナンス・イノベーションにおける各主体の役割の変化と利益



出所 経済産業省、2019、『「GOVERNANCE INNOVATION: Society5.0の時代における法とアーキテクチャのリ・デザイン」報告書(案)』p.45図6より

か？」という意味だけでなく、「誰に知られているか？」という意味も含まれており、副業の在り方を含めて、いわゆる「働き方改革」の真の意味と成果とがまさに競争優位の源泉の1つとして位置付けられる時代になってきたと考えられます。総じて、社会の他のステークホルダーとの関係において、企業の境界線を越えて顧客や取引先、そこに集う個人やコミュニティとともに、一緒に価値を協創していくことが成功のカギの1つを握るようになります。

2 DX開示と対話

(1) 2025年の崖を飛び越え、DXをレバレッジして企業価値を高め続ける

ガバナンス・イノベーションを後押しし、Society5.0の中の主要プレーヤーであり続ける上で、自社のDXを加速することは不可欠ですが、日本の企業経営者が直面する課題が、いわゆる「2025年の崖」です。この言葉は、2018年9月に経済産業省「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」を発表して以来、さまざまな局面で語られているためここでその詳細は触れませんが、昨年には、その処方箋の道しるべとなる「DX推進指標」も策定・公表されています。

一般的に何らかの「指標」が公開されると、できるだけ高い点数を稼ぎたくなるのが人情ではありますが、ことDXに関して言えば、そのような「見た目の点数の良さ」(形式)だけでは必ずしも十分ではありません。

目下、DX指標の定着と併せて、デジタルガバナンス・コードの検討や、DX格付の検討も進んでいます。ポイントになるのは、そのDXの成功を成し遂げる経営者の本気度です。DXはロングジャーニーではありますが、最初の1歩を確実に動きださないと、笛吹けど踊らずでは何も変わりません。DXの成功がもたらす戦略やストーリー、それを実現する人材や組織文化の確からしさ、そしてその全体に目鼻を利かすガバナンスこそが、社内外のステークホルダーが知りたいエッセンスです。

(2) DXの「実態」をいかに語り続けるか？

—AIと人間のダイバーシティ&インクルージョン

ロボティック・プロセス・オートメーション(Robotic Process Automation：以下、「RPA」。)の活用は、多くの企業において普及・定着しつつあり、導入したRPAをどうガバナンスし、維持・進化させていくかが課題になりつつあります。また、こうした中で、単純業務をロボットに置き換えるだけでなく、より複雑かつ非定型な処理を対象としたAIの活用も活性化してきています。今まで人間がやっていた作業をいかにAIに置き換えていくか、の次に見ている世界は、AIと人間のダイバーシティ&インクルージョンの実現です。

RPAやAIの活用で、多くの職業や仕事が消えゆく一方で、今までにはなかった新しい仕事も次々と生まれています。人々が今持っているスキルと、デジタルな世界で仕事をするために必要なスキルには大きなギャップがあります。これを、教育、国・地域・自治体の行政、ビジネスなどさまざまな領域の意思決定者が協力し合いつつ、いかに埋めていくか、ということからAIと人間のダイバーシティ&インクルージョンの旅路は始まります。また、そのようなデジタル・スキルアップを、誰がリードし、どのような手順でいかに迅速に新しいビジネスモデルやソリューションにつなげていこうとしているのか、戦略やロードマップも大切です※2。

そもそも、後継者選定において、DXはどのように位置付けられているのか。また、取締役会において、DXの素養に長けたメンバーがどのような活躍をしているのか。さらには取締役などの研修等においてDXはどのように位置付けられ討議の基盤が涵養されているのか。デジタル・ネイティブに近い若者や、ミレニアル世代のポテンシャルを発揮できる組織文化の醸成やリーダーシップの発揮はなされているのか。DXの進捗をどのように把握し、モニタリングし、高速でPDCAサイクルを回しているのか……等々、多くのステークホルダーが、DXという単語・形式だけでなく、その変化の道のりと成果の進捗具合に注目しています。

こうした点を踏まえつつ、有価証券報告書の記述情報開示※3やコーポレート・ガバナンス報告書の一環として、また、自主開示としての統合報告書やWeb開示等において、いかに

に自社のDXジャーニーについて手触り感のあるストーリーをもって、内外のステークホルダーに継続的にアップデートし続けていけるかが、今後の持続的な価値協創に資する開示と対話の実務上の要諦の一つになると考えられます。

3 SDGsの開示と対話

(1) SDGsウォッシュを越えて

—“PwC SDGs Challenge 2019”調査より

デジタル技術の劇的な進展と普及は、同時に、電力消費量の猛烈な増加を意味します。人口が増加する中で、この電力消費を人類は継続することができるのでしょうか。2025年には、ITに関して崖がやってくるといわれるのと同時に、わが国の大阪では、SDGsを実現する未来都市・生活を体現した大阪・関西万博も開催されます。SDGsの開示やバッチが多く目にされるようになった今、SDGsをどのように企業開示と対話に活かしていくことができるのか、本節では考察したいと思います。

PwCでは昨年、7つの産業セクター、31カ国の1,141社のサステナビリティ・レポートを分析しました。また、併せて、世界各国のビジネスリーダーにインタビューを実施し、SDGsについて考えを分析しました※4。

結論から整理すると、調査対象企業においては、17の目標の重要性について一般的に認識され開示されていますが、具体的な行動を取るべきか、あるいは取っているかどうかについて、まだ十分には開示されていません。すなわち、キャッチーなアイコンとしてSDGsのロゴやマークは使用されていますが、実際として、努力と投資が最も必要とされる場所に必ずしも向けられていないかもしれないことを、示唆しています。

調査における主な発見事項のエッセンスは次のとおりです(図表2参照)。

- ①【SDGsへの言及】調査対象の約4分の3の会社(72%)が、報告書の中でSDGsについて公に言及していました。
- ②【SDGsの開示媒体】SDGsに言及した企業について見ると、59%はサステナビリティ・レポートの一部として記載しており、年次報告書での記載は約半数強(51%)でした。
- ③【戦略との整合性】事業戦略について議論した報告書の中で、SDGsに言及した企業は34%にとどまりました。

※2 PwCのデジタルアップスキリングについては、こちらのリンクをご参照ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/upskilling.html>

※3 記述情報開示の拡充については、本特集の論考および、金融庁開示資料等を参照。
「記述情報の開示の充実に向けた研修会」における説明資料(2020年3月6日公表)
<https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/02.pdf>

※4 <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals/sdg-challenge-2019.html>

図表2：PwC SDGs Challenge 2019のエッセンス



出所 PwC, 2019. *Creating a strategy for a better world*. p.7から抜粋

- ④【**トップの姿勢 (Tone at the top)**】5分の1以上(21%)が、CEOまたは議長声明の中でSDGsについて具体的な言及をしていました。前回調査では13%であったことに比すれば、その目標が経営アジェンダの上位に移行していることは明確に確認できました。規制の変化や、投資家からのエンゲージメントやプレッシャーの高まり、あるいは経営者自身の先見性のある方針によってこの変化が生じたものと考えられます。
- ⑤【**産業セクター別の特徴**】調査対象とした7つの産業セクターについて見ると、SDGsについては、ほぼ同等の言及がなされていました。その中でも、金融サービスでは言及が多く見られました(74%)。
- ⑥【**具体的な目標**】65%の会社が具体的な目標を掲げていました。SDGsの8番目の目標である、「働きがいも経済成長も」については、過去2年間と同様に、最も人気のある目標でした。そのうち、目標の達成に向けた進捗を示す定量的な測定値を報告しているのは、わずか8%(全体の1%)にとどまりました。

(2)SDGsに関する開示と対話のポイントは何か？

上記の調査結果から見てくるのは、世界的流行のファッション、ないしは、一過性のキャンペーンとしての形式的なSDGsはおおむね終わったということです。また、世界(地球全体・人類全体)にとって実利のある、また、企業にとって手触り感のある持続的な価値創造手段としてのSDGsへ転化するためには、まさにいま、これまでとは違う何かを具体的に示すべきである、ということです。

調査結果からは、企業経営者が、自分たちに関連があると信じているSDGsの目標に優先順位をつけ始めていことは理解できます。しかしながら、それが地球や社会にどのような影響を及ぼしているのかについて、情報を得た上で判断・行動できているのか、という点では、心もとないところがあります。

好意的に見れば、より多くのCEOがSDGsに取り組んでい

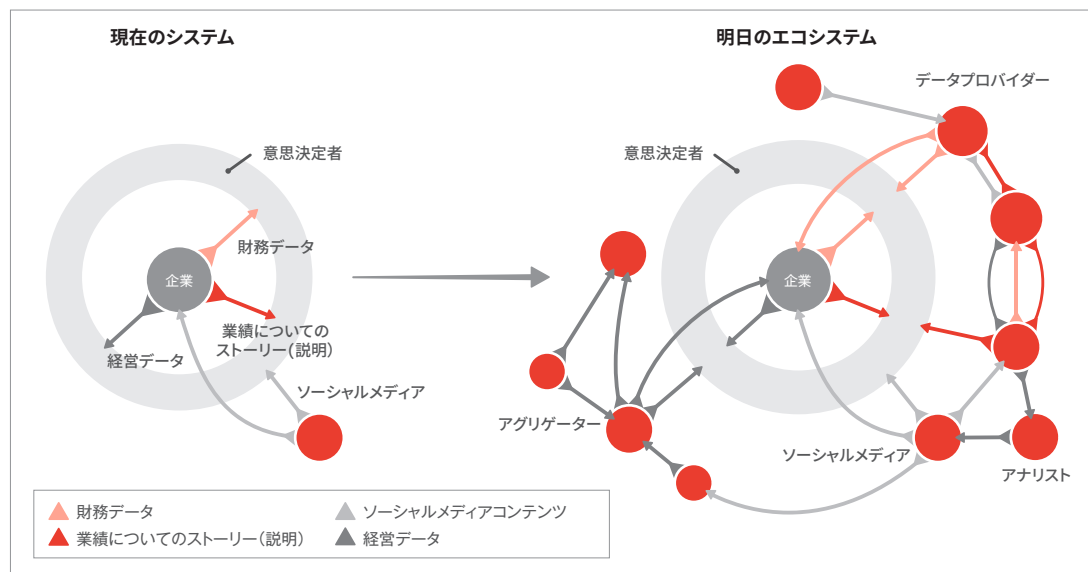
ることは分かります。しかし、現実を冷徹に見つめると、事業戦略、主要なSDGs目標の識別、およびそれらの目標に対する効果的な実績の測定に重点が置かれていません。これらのことは、ほとんどのCEOが、必ずしもSDGsを喫緊の経営課題として位置付けているわけではない、ということを示唆しているものと考えられるのです。

このポイントは、上述のDXの議論や実務上の取り組みのポイントとも共通していると考えられます。自社にとっての存在意義や使命は、SDGsの取り組みとどのように関わっているのか。どのSDGsに注目するか(または全てのSDGsに一律に向き合うのか)は、企業にとってのマテリアリティとどのように関連すると考えて選定・決定されているのか。具体的な取り組みのロードマップやその進捗のモニタリングをどのように行っているのか。時々刻々変わりゆく社会の他のステークホルダーとの協創をどのように成功させようとして、自社の活動をチューニング、バージョンアップしようとしているのか。自己満足で終わらないように社会にとってのインパクトを見定めているか、ひいては、自社の経営資源配分の自己批判・自己検証の道具としてSDGsを使用し、取締役会で議論できているのか……等々、多くのステークホルダーが、SDGsという単語・形式だけでなく、その変化の道のりと成果の進捗具合に注目しています。

日常の実務に目を転じれば、従業員一人一人のSDGsへの理解と行動はどうなっているか、CSR調達の実践を含め、サプライチェーンの企業・組織とのコラボレーションはうまくいっているか、さらにはSDGsの実現に向けた顧客との価値協創体制は十二分に機能しているか、など、個々の企業のビジネスモデルに応じてさまざまな「実態」の開示の方法がありそうです。

近年は、高校生・大学生等の就職活動においても、企業におけるSDGsへの取り組みが、よりいっそう注目されるようになりつつあるといわれています。また、高齢化社会の進行を背景として、気候変動問題が、10代の若者にとっての喫緊の課題となるだけでなく、ブーマーにとっても乗り切れ

図表3：Society5.0時代の情報開示・対話のエコシステム



出所：PwC, 2017, 「明日の世界 新たな革命が始まる」より抜粋^{※5}

ない問題、となりつつあります。SDGsが焦点を定める2030年まであと10年。政府はもとより、企業、コミュニティや個人の、アクションそのものが、今問われています。

4 対話のポイント：「伝える」から「伝わる」へ —AIが開示し、AIが対話する時代に いかに備えるか？

近年は、企業情報の開示と対話におけるAIの活用が急速に進んでいます。企業が一方的に大本営発表をすればそのとおりに世の中に伝わる時代は終わり、いまや個人が発信するSNS (Social Network Service) の情報や、各種の非財務格付機関が提供する情報、さらには、元従業員や就社しなかった応募者のコメント、顧客のアンケート結果やサービス・商品への勝手格付け等が、企業価値評価のインプットにされています（図表3参照）。

こうした時代において大切なことは、自社のコミュニケーションメディア・媒体における発信メッセージの一貫性・整合性を大切に「伝える」（＝開示する）ことに加えて、自社のメッセージがどのように「伝わっているか」（＝対話する）をたしかめることです。一方的に発信しまくるのではなく、誰に、どのように届いているのか（届いていないのか）について今まで以上にアンテナを高く張っておくことが大切です。

特に誰がコミュニケーション相手であるのか？という視点も非常に重要です。最近では、AIがネットを駆け巡り、さまざまな公式・非公式の企業情報を「調査」した上で、格付けをしたり、一定のスコアリングをしたりしています。また、それらのAIの中は、時として入手した情報を元に、自動的にレ

ポートを作成したりするものもあります。ここでは、読み手は「人間」だけではなく、「AI」であるため、いかに分かりやすく、かつ、検索されやすい状態で開示できているか？という視点もまた、大切な対話の基礎になってきます。

こうしたトレンドを勘案すると、実務の中で意識すべきは、読者が人間＋AIの双方であること、また、自社の情報の伝わり方（誤解のされ方）をいち早く察知し、必要なアクションを取る上でも、人間＋AIのコンビネーションが強い武器の一つになる、ということです。開示資料の作成の段階で、ぜひこうしたコミュニケーション相手・ツールを意識して、継続的な対話を前提とした開示ができると、より有意義な価値協創が可能になると考えられます。

5 おわりに —「形式」に加え、「実態」で勝負し続ける

2020年代の最初の年、ということで本稿では10年＝Decade単位で挑戦したい、大きなテーマについて考察を重ねてきました。いずれも、短期的に見れば変化は少しずつしか起きていないのかもしれませんが、変化の波は確実に、そして大きな不可逆なものとしてやって来ています。企業開示の世界においては、一般的に比較可能性が重視されるため、その意味において、「形式」は重要であり、開示の継続性と整合性・一貫性は不可欠な要素です。

一方で、この大きな波を確実に受け止め、不確実性（リスク）を的確にマネージし、チャンスに転換していくためには、

※5 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/tomorrows-world1712.html>

「実態」を適切に注視し、ストーリーをもって語り続け、必要に応じて開示のみならず対話・説明を行うこともまた、非常に重要です。個性を反映したストーリーは時として、他社との機械的な比較には不自由かもしれませんが、個社ごとの時系列の中で継続性があり筋が通っていれば、ステークホルダーの心を揺さぶり続けることができると思います。自社の企業理念・存在意義を念頭に、社会・地球そのものの持続可能性への貢献を、デジタル、フィジカル両面から考え、取り組み、開示と対話を進化させ続ける企業が増えることを祈念しつつ、私たち自身も皆さまと一緒にその流れに少しでも貢献できるよう汗をかきたいと思います。

久禮 由敬(くれよしゆき)

PwCあらた有限責任監査法人
ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス・リーダー
兼 リスク・デジタル・アシュアランス部門 パートナー
経営コンサルティング会社を経て、現職。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレート・ガバナンスの強化支援、グローバル内部監査・経営監査支援、事業継続マネジメント高度化支援、CAATによるデータ監査支援、不正調査支援、サステナビリティ、ESG/SDGsおよび統合報告をはじめとするコーポレートレポートに関する調査・助言などに幅広く従事。『経営監査へのアプローチ ～企業価値向上のための総合的内部監査10の視点～』ほか執筆・講演多数。PwC Japanアシュアランスにおける統合報告およびデータ&アナリティクス・リーダーも務める。
メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com

田原 英俊(たはら ひでとし)

PwCあらた有限責任監査法人
サステナビリティサービス パートナー
理学修士(環境政策／環境技術)、工学修士(土木工学)
大手自動車メーカーにて環境戦略立案、マネジメント改善、情報開示に従事したのち、2011年1月よりPwCにて自動車、通信、食品、エネルギーなど幅広い産業におけるサステナビリティに関する戦略立案、マネジメント改善、情報開示・格付け支援などのアドバイザリー業務を担当。環境省環境コミュニケーション大賞WG委員(現在)。
メールアドレス：hidetoshi.tahara@pwc.com

英国における監査改革の動向から、 企業情報開示のあり方に関する 今後の議論の方向性を探る

—ブライドン・レビュー

PwCあらた有限責任監査法人

PwCあらた基礎研究所

所長 山口 峰男



はじめに

英国では近年の大規模な粉飾決算が頻発する社会の批判の高まりを受け、政府による監査制度改革が進められています。昨年12月の総選挙が保守党の圧勝に終わり、ジョンソン政権の下で政府、ビジネス・エネルギー・産業戦略省 (Department for Business, Energy and Industrial Strategy, BEIS) が立法化に向けた作業を進めています。当時の報道によると議会による審議は2020年の秋頃ではないかと推測されています。

総選挙直後の12月18日には監査改革を進めるために政府の委託による3つ目、つまり最後の報告書として、ロンドン証券取引所の元チェアマンであるドナルド・ブライドン卿によるいわゆる「ブライドン・レビュー」(Brydon Review)の最終報告書「監査の質および有効性: 独立レビュー」(The quality and effectiveness of audit: independent review、以下、「報告書」)が公表されました。

先行する他の2つですが、規制当局である財務報告評議会 (Financial Reporting Council, FRC)の改革に関する「キングマン・レビュー」(Kingman Review)、監査市場の改革に関する「競争・市場庁 (Competition and Markets Authority, CMA)によるレビュー」(CMA Review)であり、それぞれ2018年12月、2019年4月に公表されました。他方、今回の報告書ではこれまでの監査、特に財務諸表監査に対する見方を根底から覆しかねない論点が多く検討され、またこれらに呼応した60を超える提言が続いています。

ここでは報告書の概要についてご紹介いたします。これは監査の領域における先進国であり、グローバルにも大きな影響力を持つ英国における制度改革を扱っており、グローバルにも注目度が高いことによります。また、テーマとして監査の質および有効性を扱った直近の提言であり、監査の対象としての企業による情報開示の観点からも、また、監査人自身による情報開示の観点からも注目し値すると思われるためです。

なお、本稿における意見にわたる部分については筆者個人のものであり、所属するPwCあらた有限責任監査法人の公式見解ではないことを申し添えます。

1 ブライドン報告書の特徴

報告書の扱うテーマは「監査の質および有効性」ですが、派生して検討されている項目は非常に多岐にわたります。期待ギャップの分析、監査とその目的の再定義から始まり、監査委員会およびリスク委員会の役割までと、監査論テキスト1冊にも匹敵する論点が取り上げられています。

(1) 内容面

まず、報告書の表題ですが、「評価、保証、伝達」(ASSESS, ASSURE AND INFORM)となっています。これは後に述べる新しいモデルにおける監査の3つの要素となっています。

次に、1章の冒頭では、“Language Matters.”「言葉は重要である」との書き出しから報告書が始まります。監査がどのように説明されるのかは、それがどのように実施され、受容されるのかに大きく影響します。とりわけ「伝達」の要素の重要性が示され、またそれを専門用語ではなく、広く理解可能な平易な言葉で伝えることを目指しています。

3章の冒頭では、オックスフォード大学ラマンナ (Karthik Ramanna) 教授がPwCに対し提出した報告書 *Building a culture of challenge in audit firms* (September 2019) からの引用で、「自由を維持し、繁栄を生み出すために市場資本主義 (market capitalism) よりも優れたシステムを私は知らない。そして、市場資本主義は堅固な監査の機能がなければ機能しない。今、もし監査を救済しなければ、資本主義を救うことはできない」としています。最近の監査の失敗事例に関する新聞記事より「監査人が企業の抱えるビジネスの脆弱性を指摘できないとすれば、雇用、貯蓄、年金、そして税収を失う結果を招くこととなる」とも指摘しています。今回の報告書が資本主義を守る社会的な要請に応える「公益」(public interest)の観点から書かれたことの証左です。

また、コーポレートガバナンス機能強化の観点からは、特に新しい規制機関としての監査・報告・ガバナンス庁 (Audit,

Reporting and Governance Authority, ARGA) に対する期待が随所にて指摘されています。

さらに、報告書は今から30年近く前、1992年に提出された「マクファーレン報告書」(MacFarlane Report)の重要性を再考することを提唱しています。これは当時設置されたばかりの監査実務審議会 (Auditing Practices Board, APB) により公表され、例えば、監査人に期待されている役割と現実に行われている役割との差、すなわち期待ギャップの存在や、監査人は株主だけでなくより広いグループの利害をも認識すべきことなどが指摘されました。今回の意見募集で得られたコメントの多くと内容的に重なっており、未だに実現されていないことへの「いら立ち」すら感じられたとします。

現在、図表1のとおり、監査をめぐる数多くの声部が奏でられる状況が続いている状況にあると分析され、それらの協和を進めていくことの必要性が唱えられています。

(2) スタイル面

報告書は「一人称」(「I」)で書かれています。また、最終的にはブライドン卿個人による意見であることも明示されています。とはいえ既に政府および業界の支持を得ており、他の2つの報告書をも含めた立法化が進められることとなります。

また、英国内でも報告書については非常に哲学的 (philosophical) なアプローチであるという評価があります。監査がひとえに株主だけでなく、公益に資する機能であることを求められています。このため、少々抽象的で小難しい議論が展開されていたと、考えてもやむを得ないかもしれません。

(3) 範囲(スコープ)

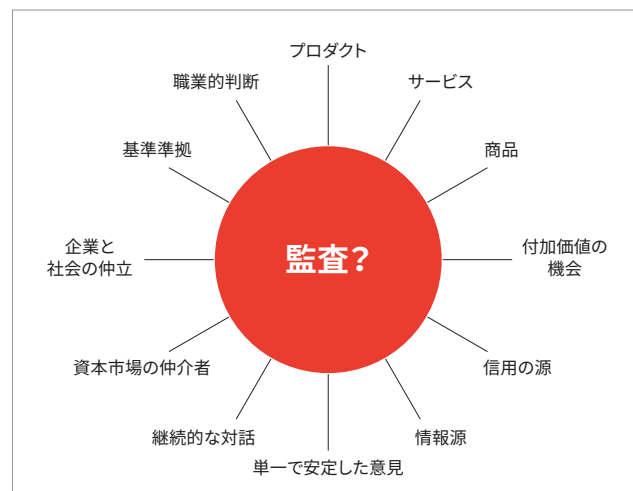
意見募集では、監査領域のみならず会計基準やそれに基づく会計数値の作成に対する不満も多く聞かれたとされています。しかし、この報告書では既存の会計基準については所与であり、会計基準の変更を提言することは今回のレビューの範囲を超えるとされています。他方、コーポレートガバナンスの観点から、取締役、監査委員会、株主、規制当局の行動様態についてはここでの議論の範囲に含め、それらの行動がより質の高く有効な監査を可能とする監査環境の形成に影響を与えるものとして検討されました。

(4) 起草過程

公表されている最終報告書は表紙を含む全体で138ページあり、利害関係者による諮問会議 (Advisory Board)、および監査人諮問グループ (Auditors' Advisory Group) における議論とサポートを受けまとめられました。

2019年4月10日より意見募集が行われましたが、120通

図表1：監査に対する期待のポリフォニー



出典 報告書の図より筆者が翻訳、改変のうえ作成
※ポリフォニーとは複数の異なる動きの声部 (パート) が協和しあって進行することを示す音楽用語。

のコメント提出があり、総ページ数は2,500ページとなっています。監査の未来について考える上で主要なステークホルダーによる意見が反映されていると言えるでしょう。

ここで、提言にあたり、監査が行われているコンテキストと、監査人、監査プロセス、監査人以外の主体との相互作用について考慮することが必要と考えられたことは注意が必要です。監査はもとより監査人だけで完結することではなく、多数の市場参加者、ステークホルダーとの相互作用を常に必要としています。

2 ブライドン報告書による提言の要旨

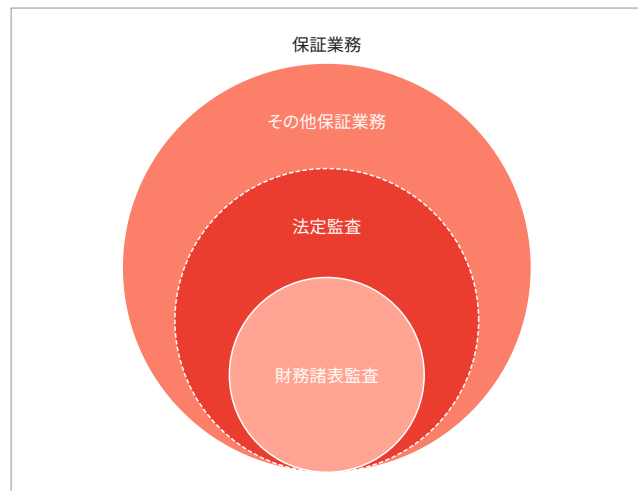
報告書における提言の項目数は60を超えています。ここでは特に重要とされている内容について、報告書第2章にあるサマリーの分類に沿いながらご紹介します。

なお、原文にはありませんが、[企業(経営者)による開示に対する監査人の保証の拡大に関する事項]の末尾には「※」を、[監査人自身による新たな開示に関する事項]の末尾には「★」を付しています。「伝達」(INFORM)という要素が今回の改革においていかに重視されているのかうかがい知ることができます。

(1) 監査の目的

監査の目的は、「企業に関する相応の信用 (confidence) を確立し、それを維持する助けとなること」であるとしています。ここで企業に関する信用には、取締役に関する信用、およびその取締役が報告責任を有する情報 (財務諸表はその一つ) に対する信用も含まれます。(※)

図表2：現行の監査モデル



出典 報告書より筆者が翻訳、改変の上作成

この観点から、従来型である図表2の監査モデルに対して、図表3のとおり監査概念を拡大した新たな監査モデルを提案しています。

ここで、監査人においては、監査報告書の利用者に対しその意思決定に有用な情報を提供する必要があることを明確化し、その機能強化を提言しています。重要なことは、場合によっては情報に利用者の意思決定に重要な影響の及ぶ独自の情報（つまり、監査対象企業が開示のために作成したものではない情報）が含まなければならないということになります。（※）

(2)新しい監査プロフェッション

ARGAはコアとなる諸原則を基礎とした企業監査に関するプロフェッションを企画、設置し、そのプロフェッションについての常設の規制当局となります。また、その過程で財務諸表に対する制度監査に限定されない、企業監査に関する首尾一貫したフレームワークである「企業監査に関する原則」(Principles of Corporate Auditing)を開発することが求められます。

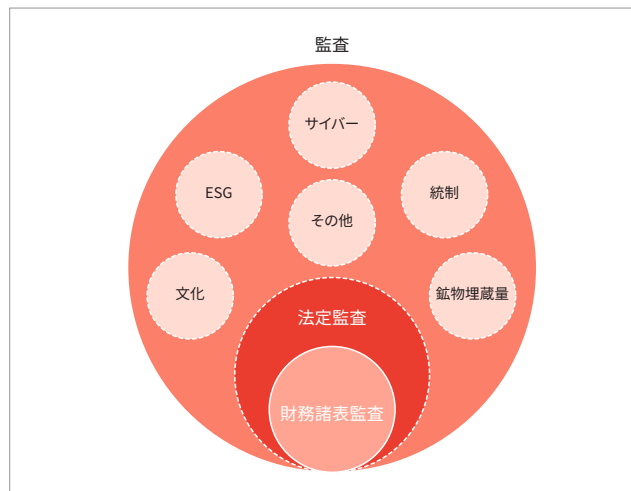
また、ARGAは職業的専門家による判断について現行の定義を見直し、監査における判断の利用をより強化、実証する視点を持つことが求められます。

(3)監査報告書

まず、会社法における「真実かつ公正 (true and fair)」という文言は「多くの重要な点において適正に表示している」(present fairly, in all material respects)と置き換えられるべきとします。（★）

次に、監査人は連続する会計期間の監査報告書の間における継続性を確保すべきとします。会計上の見積もりにお

図表3：報告書で提言されている新しい監査モデル



出典 報告書の図より筆者が翻訳、改変の上作成

る相違点に関する透明性を高め、いわゆる「段階的な発見事項」(graduated findings)の開示についても検討することを求めています。（★）

さらに、公開された情報における不整合について注意を促すべきであるとし、その際外部におけるネガティブなシグナルと、それが監査人に対してどのように伝えられたのかを参照することを求めています。（★）

(4)取締役による報告

まず、取締役が株主に対して3年ごとに「監査および保証に関するポリシー」(Audit and Assurance Policy)を提出することを求めています。これに関連して、取締役は主要なリスクと不確実性に関する文書を毎年の監査の範囲を決定する前に公表し、株主等が重要視している点に関して主体的に意見を求めなければなりません。（※）

また、取締役は「レジリエンスに関する文書」(Resilience Statement)を公表します。これは2年以内の短期では企業の持続可能性に関する意見、2年から5年の中期ではレジリエンスに関する文書を、5年超の長期的にはレジリエンスに対するリスクの考慮を包含するものであるとされます。（※）

さらに、取締役は「公益に関する文書」(Public Interest Statement)を年次で公表することを求められますが、これは公益に関する義務についての会社の見方を、それらが制度によるものか、自主的に決定したものなのか、それ以外の義務によるかの別を説明するものであり、前年にこうした公益に適用するようにどのように行動したかについても述べるものとされます。（※）

なお、監査委員会は年間の保証業務に関する予算 (assurance budget) について合意するものとします。監査報酬について交渉し合意に至る一義的な責任を負いつつ、

その他の保証業務に関する企業の支出のフレームワークを設定するとともに、監査報酬に関する透明性をより強化することが求められます。(※)

(5)株主の役割

株主が監査においてカバーして欲しい点につき提案する正式の機会に関するプロセスを構築することを求めています。企業の株主総会において、監査委員会の議長および監査人に対する質問を許可するため、監査についての議題を設けるとします。

また、現在のおおむね監査人により主導されている「監査品質フォーラム」(Audit Quality Forum)について、新しい「監査利用者レビューボード」(Audit Users Review Board)に置き換え、投資家組合(Investment Association)と共同で監査利用者の多くの層を参加させるための調整を提案しています。

(6)その他のステークホルダー

「企業監査に関する原則」には、監査人が公益のために行動し、株主の利益を超えて監査報告書の利用者の利益を考慮するとの文言を含めるものとします。監査報告書には、取締役による会社法172条に基づく文書が観察された実態に基づいているかどうかにつき、監査人がその企業およびそのプロセスに関する知識により述べる新しいセクションを設けるものとします。(★)

取締役はいかなる監査の活動に関することでも従業員の意見を積極的に求め、それらの意見がどのように考慮されたかをフィードバックすることが求められます。他方、法定監査人は公益開示法(Public Interest Disclosure Act)における指定機関(prescribed persons)のリストに含まれるべきであるとして、さらに、サプライヤーに対する支払実績に関する任意および制度上の現行の企業開示は年次報告書にも取り入れられるべきであり、「企業の監査および保証に関するポリシー」の記載に従い一定水準の監査に服せなければなりません。(※)

(7)不正

重要な不正を防止し発見するために取られている各年の行動につき、取締役の報告義務を新たに設けることを求めています。これに対応する監査人側の義務として、監査報告書において取締役による重要な不正に関する取締役報告書をどのように保証したかについて、また、関連する統制の有効性を評価し、そうした不正を発見するためにどのような追加的なステップが取られたかについて述べるとします。(※★)

また、監査人は不正会計や不正の発見について初度の、

また継続した定期的な研修を実施しなければならず、ARGAは企業不正の詳細について登録した公開のケーススタディへアクセスできる仕組みを整備しなければならないとされています。(※★)

さらに、独立した「監査人による不正パネル」(Auditor Fraud Panel)を設立し、監査人の有責性について判断することが求められます。これは「買収および合併に関するパネル」(Panel on Takeovers and Mergers)と同様の方法により進められます。

(8)キングマン卿による提言、その他のBEISによる作業

企業の最高経営責任者(CEO)および最高財務責任者(CFO)は取締役会に対して企業の財務報告に関する内部統制の有効性に関する年次の宣誓書を提出しなければならないとします。新たな内部統制報告の原則により規定されるこの宣誓は、「監査委員会議長による独立フォーラム」(Audit Committee Chairs Independent Forum)により開発され、ARGAにより執行されます。(※)

企業はいつ重要な内部統制に関する失敗が発生したかにつき公表しなければならず、公表された失敗はCEOおよびCFOによる宣誓に関して向こう3年間にわたって監査の対象とされます。(※)

取締役は配当支払を提案する場合、支払がいかなる方法でも企業の存続に対し、例えば2年間は影響を及ぼさない旨、また、配当が配当可能利益の範囲内である旨を文書により述べなければなりません。(※)

配当可能利益が配当の提案額と金額的に「近い」(similar)とされる可能性が高い場合、配当は会社法における取締役の義務に合致し、前述の「レジリエンスに関する文書」とも整合している場合にのみ提案することができるとします。こうした場合に配当可能利益は監査対象となります。(※★)

(9)監査人の透明性

監査事務所においては、監査報酬を交渉するチームと監査を実施するチームを明確に区分しなければなりません。また、監査事務所は監査業務からの収益性について公表しなければならず、また、「上級法定監査人」(Senior Statutory Auditor)の報酬およびその報酬に係る出席情報(attendant performance)の指標も同様です。(★)

他方、監査人は監査報告書において個々の監査について監査チームの従事時間を職階ごとに公表しなければなりません。辞任、解任、再テンダーへの不参加のいずれの場合においてもその理由が明らかにされなければならず、企業は株主総会における関連の質問に回答しなければならないとされます。(★)

(10) その他の提案

①テクノロジー

BEISおよびARGAは監査人と協働し、被監査企業から得たデータを用いることを通じ、より質の高い監査を推進するのに必要な保護措置およびポリシーを定めなければならないとします。監査人は監査報告書においてサンプリング技術の全ての利用について説明することとなります。(★)

②監査人の責任

取締役会による責任限定契約の利用について、それが適切な場合にのみ提案されるよう会社法を改正し、取締役の責任を潜脱することのないようにしなければなりません。

③APMとKPI

企業により代替的な業績測定方法(Alternative Performance Measures, APM)が報告される場合と、全ての主要な業績指標(Key Performance Indicators, KPI)の利用が経営者報酬算定の裏付けとなっている場合には、監査の対象となります。(★※)

④ARGA

ARGAは高品質の監査の定義についてレビューし、その後アップデートします。その際、この報告書におけるその定義をも考慮するものとし、正確かつ情報に富む監査に関する「平易な英語ガイド」(Plain English Guide)を作成、保持しなければなりません。また、これに対応するARGAのWebサイト上のリンクが、全ての監査報告書に含まれることを求めます。「良い監査」について公表することが推奨され、「悪い監査」については制裁が必要であるとしています。また、会計記録に対する監査人の責任に関するガイダンスを開発し、また株主およびステークホルダーにおける懸念を伝達するための正式なメカニズムを確立することが求められます。(★)

ムラインが設定されていることを指摘しておきたいと思います。

監査実務の発祥の地であり長い歴史を持つ英国の動向は、日本を含めグローバルに大きな影響を及ぼす可能性を秘めています。企業情報開示のあり方への示唆として、企業による開示内容に対する監査の強化とともに、監査人自身による開示の充実へ向けた多彩な仕掛けが報告書には含まれ、適用動向を見守っていく必要があると思います。

参考文献

Donald Brydon, ASSESS, ASSURANCE AND INFORM IMPROVING AUDIT QUALITY AND EFFECTIVENESS REPORT OF THE INDEPENDENT REVIEW INTO THE QUALITY AND EFFECTIVENESS OF AUDIT (December 2019)

3 おわりに

既に述べたとおり報告書は他の2つのレビューとトライアングルをなし、全体として英国における監査改革の基礎を形作ることが期待されています。また、「継続企業の前提」の監査に関わる現FRCにおける検討などもさらなる議論に役立つとしています。長年にわたる主要なレビューの終了にあたり、今後は具体的な立法上および規制上の行動が続いていくことが予想されています。

3つの報告書における提案がどのように実行されたのかを検証するため、2025年にフォローアップのレビューが実施されることとなっています。適用にはおよそ5年間のタイ

山口 峰男(やまぐち みねお)

PwCあらた有限責任監査法人

PwCあらた基礎研究所 所長

2004年公認会計士登録。「次世代の会計および監査」をテーマとした広範な研究活動に従事。大手銀行において法人融資および本部主計業務に携わったのち、監査法人入所。主に金融機関向けの監査およびアドバイザー業務に従事し、その後、品質管理本部(金融商品会計、開示、ナレッジマネジメント担当)、英国留学(日本公認会計士協会による大学院派遣)、グローバル教育研修部門(英国PwCにてIFRS金融商品会計の教材開発に従事)などを経て現在に至る。

メールアドレス: mineo.yamaguchi@pwc.com

監査報告書の透明化

第9回 いよいよ本番

PwCあらた有限責任監査法人
メソドロジー&テクノロジー部
パートナー 廣川 朝海



はじめに

2020年3月31日終了事業年度が終了しました。「監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)」を早期適用する会社、2021年3月31日終了事業年度に本適用する会社、それぞれに新しい局面を迎えています。

今期で早期適用することを決定している会社においては、2020年3月くらいまでに、今現在の前提でKAMを選択していますが、期末ギリギリでの出来事や、決算過程において気付いた点があれば、それに対する対応をしているところだろうと思います。

早期適用をしなくてもその会社のKAMはどういうものになるのか、KAMを作るまでの手順を踏みながら、例えば2019年3月期を出発点にしながら監査人との間で「練習」をしている会社もあると思います。あるいは、2020年3月期の決算報告のミーティングや2021年3月期の監査計画のミーティングで、監査人からKAMの例を提示される場合もあるかと思っています。

KAMの早期適用を選択しなくても、売上高が大きくてもコンパクトであっても、連結決算があらうとなかろうと、海外子会社等が多くても少なくとも、どの会社も今現在KAMは重大な論点となっているはずです。

KAMの導入ということをいま一度考えてみると、実際にKAMを作る際は作る本人である監査人、作成にあたりコミュニケーションを取ることが求められる監査役等、財務諸表等を作成する経営者および実質的に作成と思われる経理部の方々が登場します。その中で、役割についていろいろありそうなのは、私の印象ですが、監査役等の方々であると思います。法律的な役割は変わるわけではありません。しかしながら、今までも求められていたものをさらにスーパーなものとして求められている感じがします。

繰り返しになりますが、KAMは、「当年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項をいう。監査上の主要な検討事項は、監査人が監査役等とコミュニケーションを行った事項から選択される。(監査基準報告書(以下、「監基報。」)701第7項)」と定義

されています。新しい概念ですから、定義は大事です。

また、本稿における意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りします。

1 監査・保証実務委員会の実務指針等の改正

企業会計審議会から2019年9月3日付で公表された監査基準、中間監査基準及び四半期レビュー基準の改訂、ならびに同年12月6日付で公表された内部統制基準及び実施基準の改訂を踏まえ、以下実務指針の改正がなされました。

- 監査・保証実務委員会実務指針第85号「監査報告書の文例」
- 監査・保証実務委員会報告第83号「四半期レビューに関する実務指針」
- 監査・保証実務委員会報告第82号「財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取り扱い」

内容の概要は以下のとおりです。

(1) 監査基準の改訂による変更点

- ・ 意見の根拠の区分に限定付適正意見とした理由の詳細な記載

(2) 中間監査基準・四半期レビュー基準の改訂による変更点

- ・ 中間監査報告書の記載区分の変更(意見区分を上、意見の根拠区分を新設等)
- ・ 継続企業の前提に関する事項を独立の区分を設けて記載
- ・ 意見の根拠の区分に限定付意見とした理由を記載
- ・ その他、本実務指針内における年度監査と中間監査との適合修正

(3) 内部統制基準・実施基準の改訂による変更点

- ・ 内部統制監査報告書の記載区分の変更(意見区分を上、意見の根拠区分を新設等)

- ・ 監査役等の財務報告に係る内部統制に関する責任の記載を追加
- ・ その他、監査・保証実務委員会実務指針85号「監査報告書の文例」の改正の適合修正

また、適用時期はそれぞれ以下となります。

- ・ 85号：2020年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度に係る監査ならびに2020年9月30日以後終了する中間連結会計期間及び中間会計期間に係る中間監査から適用する。

文例14の臨時計算書類に対する監査報告書については、2020年3月31日以後終了する臨時会計年度に係る監査報告書から適用する。

- ・ 83号：2020年4月1日以後開始する連結会計年度又は事業年度に係る四半期連結財務諸表又は四半期財務諸表の四半期レビューから適用する。

なお、米国証券取引委員会に登録している会社においては、2020年1月1日以後開始する連結会計年度又は事業年度に係る四半期連結財務諸表又は四半期財務諸表の四半期レビューから適用することができる。

- ・ 82号：2020年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度に係る内部統制監査から適用する。なお、監査上の主要な検討事項に関連する項目は、2021年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度に係る監査から適用する。ただし、監査上の主要な検討事項に関連する項目については2020年3月31日以後終了する連結会計年度及び事業年度に係る監査から適用することができる。

KAMの早期適用をしなくても、有価証券報告書の監査報告書だけでなく、会社法上の計算書類に関する監査報告書も2020年3月31日終了年度の監査報告書は前年よりも内容は大きく変わりますし、物理的にも長くなります。また、監査役会等についての記載が監査報告書にあることとなります。監査報告書を作成するのは監査チームですが、作成者以外の関係者の方も必ず目を通し、内容を確認することが必要です。

2 「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」※1

政府の「未来投資戦略2018」では、「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」（2017年12

月28日）を踏まえ、金融商品取引法に基づく有価証券報告書と会社法に基づく事業報告・計算書類（事業報告等）との一体的な開示を行おうとする企業の試行的取り組みを支援しつつ、一体的開示例・関連する課題等について検討することとしていました。

2018年12月28日、検討内容を取りまとめた「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」が公表されました。

検討の中で、ある企業の試行的取り組みに基づき、記載例が作成され、今後、一体的開示を行おうとする企業が参考にできるものとして当該記載例を紹介しています。一体的開示の記載例には、会社計算規則に基づき作成される計算書類等と財務諸表等規則等に基づき作成される財務諸表を一体の書類として作成する場合の記載例となります。

こちらは内閣官房、金融庁、法務省、経済産業省により公表されています。監査報告書については現在 JICPA で検討がされています。

3 日本監査役協会「監査上の主要な検討事項(KAM)に関するQ&A集・前編」※2 および「監査上の主要な検討事項(KAM)に関するQ&A集・後編」※3

2019年6月11日に日本監査役協会から「監査上の主要な検討事項(KAM)に関するQ&A集・前編」が公表され、後編が2019年12月4日に公表されました。KAMは監査の過程で監査役等と協議した事項から選ばれることになります。監査役等はKAMの取り扱いについて重要な役割を果たすことになります。このため、日本監査役協会はKAMの円滑導入のために監査役等の視点からのQ&Aを公表しています。前編、後編で以下の点に注目して復習してみましょう。

- ・ 画一的な記載（いわゆる「ボイラープレート」）とならないように、積極的な早期の検討を行い、いわゆる「様子見」によって定型的な記載が中心とならないように関係者間（監査役等、監査人、執行側）の不断努力により制度として定着することが期待されるとしています。（前編Q1-3-8）
- ・ 導入に向けて、早期適用の場合のモデルスケジュールが具体的に示されています（2019年7月までに初回トライアルを実施と記載されています。）（前編Q2-1）。コミュニケーションの頻度・日程・方法等も検討すべき旨が記載されています（前編Q2-1）。前編の公表から一年がたっており、既に早期

※1 <https://www.fsa.go.jp/news/30/sonota/20181228.html>

※2 <http://www.kansa.or.jp/support/library/accounting/post-206.html>

※3 <http://www.kansa.or.jp/support/library/accounting/post-214.html>

適用とはなりません、2021年3月期に向けてのスケジュール検討も同じような検討が必要です。

- ・ KAMによる監査見積時間数や報酬額への影響を検討する旨が記載(前編 Q3-1)されています。KAMの記載項目の内容に対する監査手続が変更されることはありません。従って、極端に言えば今まで100だったものが200になるようなことはないでしょう。重要な事項については今までも監査役等と監査人は議論してきたと思いますが、これからはKAMとして監査報告書に記載されて外部に公表されることになります。監査役等と監査人は今までよりも深いコミュニケーションをしようと思うでしょう。また、監査人は、所属する監査法人の品質管理との議論(特に初年度)があることでしょう。外部に公表されますから、第三者が理解しやすいような日本語を書く必要があると思います。膨大な時間がかかるとは思いますが、必要な時間が一定程度増えることは意識すべきだと思います。また、監査役等の仕事時間も増えるかもしれないということも意識すべきだと思います。

後編については、会社法上の取り扱いと有価証券報告書の取り扱いが、中心となっています。会社法上の監査報告書にはKAMを記載することは求められませんが、会社法に基づく監査の間も有価証券報告書上の監査報告書に記載するKAMの検討はしているはずです。一般には有価証券報告書は株主総会の後に提出されるので株主総会の時にはKAMは公表されたものではないということになります。しかしながら、株主総会に参加する株主としては、今会社で起きている、会計監査人が特に重要であると判断したことは何なのかを知りたいと思わないわけがありません。日程の順番から起きてくるような話(総会の前にはKAMは公開されないであろう)を丁寧に解説されているのがこのQ&Aだと思います。「(5) 株主総会に向けた対応」が一番現実な動きとしてご覧になった方が良いでしょう。また、総会とKAMについての関係を踏まえた上で2の「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組の支援について」の一体的開示が一つの解決方法として示されていると考えられます。

4 「会社法の一部を改正する法律」が公布

2019年12月4日に「会社法の一部を改正する法律」(以下、「改正法」。)および「会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律(以下、「整備法」。)が成立し12月11日に公布されました。今回の改正はコーポレートガバナンス強化を目的としており、改正内容は多岐にわたります。全ての内容は、監査に関係すると言っても良い

のですが、ここでは、監査人が監査報告書を提出するという実務的な意味から「株主総会資料の電子提供制度の創設」について触れたいと思います。また、KAMという観点から上場会社を前提として記載したいと思います。

株主総会の招集は書面で招集通知を発する必要があります(会社法第299条1、2、4項)。株主に配布する資料は多量であり、印刷の時間もかかりますし、印刷代や郵送費用が相当にかかるかと思っています。これらの資料を郵送ではなく、電子的に提供できるようになります。システム的な問題の解決や、既存の株主(特に個人株主になるでしょう。)への問い合わせ等の時間がかかります。このため、いつから始められるかということ、そこを踏まえてということで公布日から実際の開始は3年6カ月以内とされているので、2022年から2023年くらいになるかもしれません。

5 開示の拡充に係る取り組み状況

KAMの記載は基本的に会社による関連する財務諸表の注記等が大切になってきます。上場会社の有価証券報告書を前提とすると、わが国においては、いわゆる、日本の会計基準(JGAAP)、国際会計基準(IFRS)、米国会計基準(USGAAP)を使用して開示されることとなりますが、いずれの会計基準を採用していてもKAMを記載するにあたって、監査人から追加の注記の記載をお願いすることがあろうかと思っています。特にJGAAPの場合には、注記が他の基準に比べると少ないと思われます。これは2017年秋のJICPAの試行でも明らかになっています。

金融庁は、2018年6月公表の「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」を踏まえた、記述情報の充実に向けた取り組みをしています。2019年3月27日に実施された一般社団法人日本経済団体連合会資本市場部会での講演資料が金融庁のWebサイトにあります^{※4}。

6 JICPAによる最近の活動

(1) JICPAから以下のような資料が出ています。^{※5}

- ・ 監査上の主要な検討事項(KAM)適用に向けてのレター(第1弾)
- ・ 監査上の主要な検討事項(KAM)適用に向けてのレター(第2弾)
- ・ 監査上の主要な検討事項(KAM)適用に向けてのレター(第3弾—最終回)

※4 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/01.pdf>

※5 <https://jicpa.or.jp/news/information/2020/20200219dgi.html>

A4一枚ものの資料です。公認会計士を前提として記載されていますが、いま一度通しで考えるのに適しています。

(2) 開示書類におけるその他の記載内容に関する手続実施上の留意事項

2020年2月20日付で公表されている業務本部からの審理通達になります。2019年1月31日に「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」が公布・施行されたことによるものです。監査上は監基報720「監査した財務諸表が含まれる開示書類におけるその他の記載内容に関連する監査人の責任」が適用されることになります。有価証券報告書の経理の部以外の記載内容について、その他の記載内容は、監査対象ではないものの、その他の記載内容を通読することを求められています。KAMについて会社が記載する情報の記載場所は必ずしも財務諸表そのものではなく、その他の記載内容も含まれます。従って今まで以上にその他の情報の記載が大切になります。経理の部は経理部が作成しても、その他の記載については、他部門が作成しており、もしかしたら、その情報のやりとりが少ない会社もあるかもしれません。私は、KAMのサポートをする際に参考のためにいろいろな会社の有価証券報告書を見ることにしています。当法人の被監査会社以外にも多数見ることになります。ときどき驚くような記載（具体的にはここでは書けません）を見ることがあります。有価証券報告書は相当なページ数になりますが、通読していただき、矛盾あるいは驚くような記載がないことを確かめることは大切です。なお、当法人では従来から監基報720に基づいて、きちんと通読することを指針としています。

KAMは、監基報701「独立監査人の監査報告書における主要な検討事項の報告」に規定されており、KAMを記載しなければいけない全ての会社に対して適用されます。日本の上場会社は3,500社以上あります。上場会社は、例えば売り上げ規模で考えると100億円程度の会社から何十兆円の会社まであります。日本だけで、単独で活動を行っている会社もあれば、連結子会社が世界中に1,000社程度ある会社もあります。その中において一つの目線（基準）でKAMを定義付けるのは非常に難しいことと思います。このKAMは監査人が記載するわけですが、各会社独自の主要な検討事項を書くことになります。会社の大小で決められることではありませんし、同じようなスケールで同業の会社であっても同じにはなりません（一致することもあるかもしれません）。子会社のKAMは、親会社とは違うかもしれませんし、それが連結上もKAMになるかどうかは分かりません。全てその会社次第です。監査人は、その会社のことを考えて、その会社のKAMを決めていきます。財務諸表作成者の方も、監査役等の方もKAMを監査人から示されるときや、コミュ

ニケーションをするときに会社のことだけを考えていただければと思います。最後になりますが、今回のPwC's Viewの特集は「開示」になります。特集を読んでいただき、会社の状況をどうすれば正しく伝えられるのかということもKAMを考えると同時に考えていただきたいと思います。

廣川 朝海（ひろかわ あさみ）

PwCあらた有限責任監査法人

メソドロジー&テクノロジー部 パートナー 公認会計士

国内会社・外資系子会社の会計監査・アドバイザー業務に従事。2008年9月より2010年6月まで、公認会計士。監査審査会に転籍し、検査官兼審査検査室長補佐として、監査法人の検査等に従事。帰任後は、リスク管理、メソドロジー&テクノロジー部長の後、クオリティー・レビュー部において、法人における監査品質の向上対応に従事。2019年7月より、メソドロジー&テクノロジー部にて、主としてKAMの導入サポートを行っている。

日本公認会計士協会監査・保証実務委員会委員長

メールアドレス：asami.hirokawa@pwc.com

グローバル・グループ・ガバナンスの高度化 —2線と3線の連携による経営基盤の強化



PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
パートナー 高木 和人

はじめに

事業運営の失敗やコンプライアンス上の問題によって、海外拠点を中心に多額の損失・賠償金支払いが発生する事例が後を絶ちません。そのような環境下で、多くの経営者はグループ・ガバナンスの強化を指示するものの、対象となる領域が広く複雑なため、対応に苦慮された担当者から当社への問い合わせが増えています。

また一方で、十分な分析がないままガバナンス強化のために、組織の大幅な変更や新しいフレームワークを適用することで、会社本来の強みである現場への大幅な権限委譲によるスピード経営やイノベーションのカルチャーを喪失し、成長に向けた活力が阻害されることに経営層は危機感を抱かれています。

本稿では、企業の内部監査部門がPwCとのコソーシングにより、事業の最前線における重大経営リスクの現状の実態把握と課題の検出に焦点を絞った監査（経営監査）を実施することで、成長に向けた活力を維持しながら、グローバル・グループ・ガバナンスの高度化に取り組まれている事例を紹介します。

なお、グループ・ガバナンスについては、親子上場など各種論点がありますが、今回は、内部監査部とコーポレート部門の連携によるグループ・リスクマネジメントの高度化事例について取り上げます。文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwCあらた有限責任監査法人または所属部門の正式見解ではないこと、あらかじめお断りします。

1 グループ・ガバナンス高度化の基本方針

人事権と監査権の適切な行使

人事権と監査権を適切に行行使することで、子会社経営陣の監督とグループリスク管理体制を監視することが、グループ・ガバナンス強化の中核と筆者は考えています。従って、コーポレートガバナンスの3つの委員会（指名・報酬・監査）の制度趣旨や、その中で議論されているガバナンスに関する重要論点をグループ会社に整理して展開することを、グループ・ガバナンス高度化のための基本的なアプローチとしています。つまり、人事権やガバナンス（権限行使とリスク管理）の課題を監査権の行使によって洗い出し、重要な課題から優先的に対処するアプローチを提案しています。

適度な緊張関係を維持する指名制度

社外取締役を中心としたHQの指名委員会では、時間的制約から、重要な海外子会社の役員人事についてまで議論することは難しい状況と考えられます。そこで、子会社役員の指名・解任・後継者育成計画について、HQ人事部が基本方針を作成し、各子会社への展開とモニタリングにより、適度な緊張関係を保つことが重要です。

そして、現地子会社への投資持分にもよりますが、100%子会社の場合は、HQ人事部の基本方針に基づいて構築されたプロセスや権限規程の遵守状況を監査権により検証します。100%子会社以外の場合には、その他株主の意向やJV契約書の合意内容に注意しながら、プロセスの整備・運用状況を監査します。

買収先の子会社に対して、Autonomyを理由に、明確な方針なく役員人事を子会社社長に一任しているケースでは、人事権を通じた適度な緊張関係を維持するために、指名に関する権限や報告義務の整備を指摘事項の候補として取り上げていきます。

グループ経営を強化する報酬制度

指名委員会と同様にHQ報酬委員会でも、子会社役員の報酬についてまで議論することは時間的に難しい状況にあります。そこで、中期経営計画に基づいて設定したKPIを子会社に展開し、各子会社の役員報酬制度と連動させることで、経営のベクトルを合わせることが有効です。そして、HQ経営企画部や人事部が連携して基本方針を作成し、各子会社ではマーケット分析を行いながら、KPIや報酬制度のプロセスを整備しモニタリングします。

指名委員会のケースと同様に、子会社への投資持分により対応は異なりますが、情報の非対称性によりKPIの設定や評価プロセスが不透明な場合、およびHQの方針に従わずKPIが報酬制度と連動していない場合には、監査権を行使して、ガバナンスに関する指摘事項の候補とします。

グループ監査権の強化

監査権の強化については、PwCが内部監査部の実効性を評価し、リスクアプローチに基づいた監査の実施やグループ監査体制の高度化に取り組むことから始めます。

特に、海外子会社の内部監査の実効性を評価すると、海外拠点の細かいコントロールの不備を指摘していることが多く、経営層の目線や期待と合致しないことが推測されます。そこで、経営に提言する監査を実現するために、まずはHQの役割や機能の強化に取り組むことが重要となります。

経営層としては、重大な損失やブランド価値の毀損をもたらす「重大経営リスク」に対するリスク対応の状況が、細かいコントロールの不備より重要と考えられます。そこで、重大経営リスクの一つとして、個人情報の流出を経営層が懸念している場合、個人情報管理をテーマとした内部監査をグループ全体に展開し、管理体制に不備がないことを保証していきます。グループ内（地域統括・子会社）に監査機能が

ある場合には、テーマ監査の一部または全部を委譲し、HQの内部監査は、Audit on Auditのコンセプトにより、監査結果の確認に重点を置きます。

さらに、HQの監査部は、グループ会社に付与された権限行使の状況（前述の指名や報酬も含む）とグループ全体のリスク管理体制も監査の対象とし、Audit on Auditのコンセプトにより、グループ内の監査機能と連携していきます。一方で、オペレーショナルリスクやコンプライアンスリスクについては、ビジネスを理解した現場近くの内部監査チームが担当することが効果的なため、監査結果の報告体制について整理していきます。

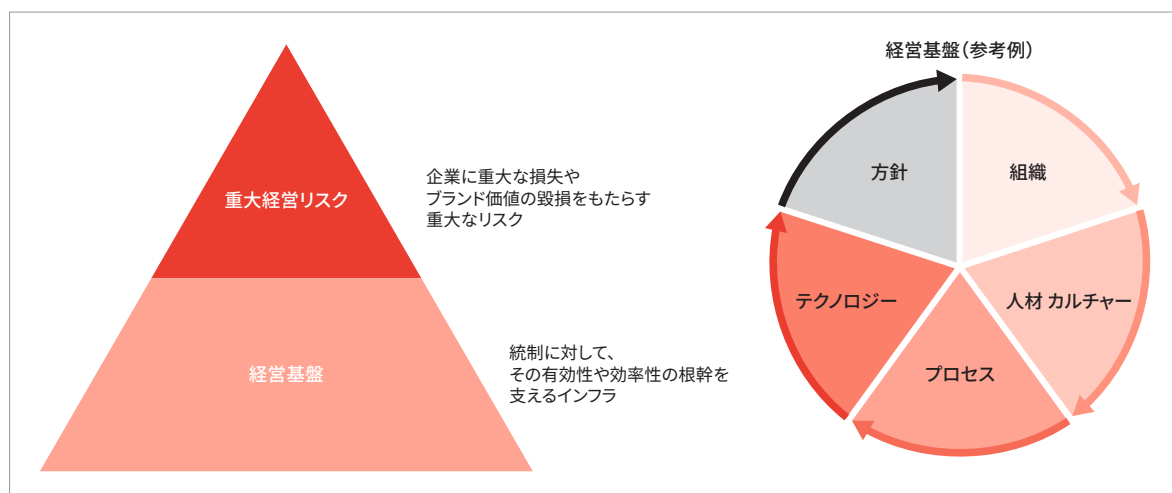
2 経営基盤の脆弱性が最大の課題

重大経営リスクについて、内部監査がコントロールの不備を指摘しても、各拠点の経営基盤（図表1を参照）自体が脆弱であるため、コントロールが実質的に改善されず、同じ指摘が繰り返されることがあります。

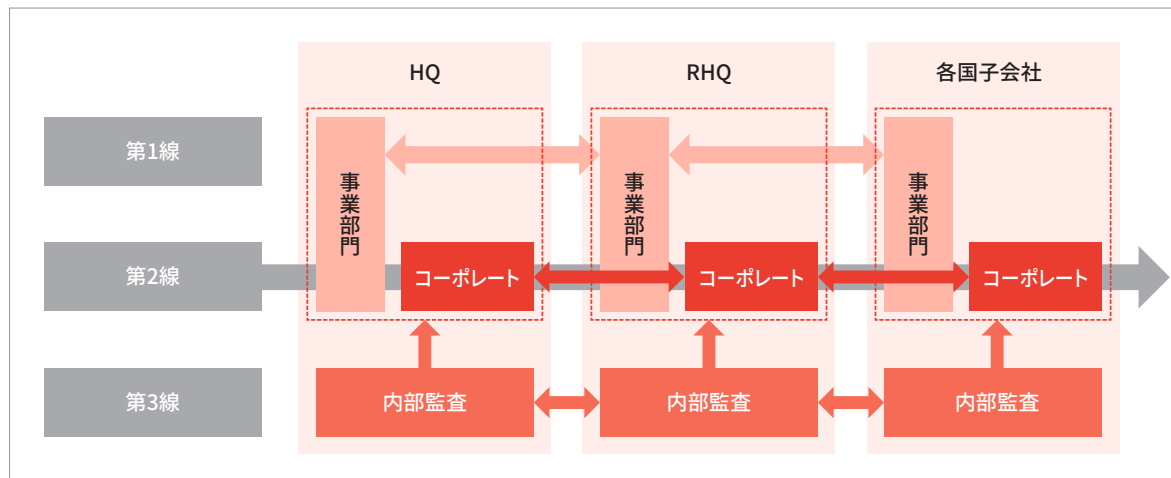
経営基盤の構成要素（参考例）

- **方針**：ミッション・ビジョン・バリューに裏付けられた行動指針やグループ方針書など
- **組織設計**：3つのディフェンスラインのグローバル連携、方針や戦略に従った組織のデザイン
- **人材・カルチャー**：グローバル人事体制、カルチャー醸成など
- **プロセス**：グループ方針に従った現場へのルール浸透による価値観の醸成、ベストプラクティスの展開など
- **テクノロジーの活用**：デジタル化の促進による透明性の向上など

図表1：重大経営リスクと経営基盤



図表2：3つのディフェンスラインのグループ全体最適



例えば、贈収賄防止規程の未整備を指摘するケースを考えます。海外子会社の管理部門長は、リソースやナレッジの不足から、形式的に他拠点のコンプライアンス規程を準用し、指摘事項への対応を完了させることがあります。このような対応では、贈収賄の防止に関するプロセスの整備やコンプライアンス重視のカルチャーが従業員に浸透せず、形式的な改善にとどまる可能性が高くなります。

そこで、規程の不備に加えて経営基盤の脆弱性について着目すると、海外拠点（地域統括・各子会社）では、財務・管理部門がコンプライアンス業務を兼任しており、法令遵守に精通した人材が配置されていないことが課題として取り上げられるようになります。

また、ルールや罰則の周知、教育制度、営業部門のモニタリング、問題事項のエスカレーションといったプロセスが整備されておらず、上位組織（地域統括・HQ）との連携の不足についても課題として把握するようになります。さらに、HQのコンプライアンス部門に対しては、同様の指摘が他の子会社でも起こらないように、方針やガイドラインをグローバル展開していないことを問題として指摘するようになります。

以上のように、重大経営リスクに関連する経営基盤の脆弱性に着目することで、形式的ではなく、課題の真因に迫る実質的な問題提起を行うようになります。JSOXの形骸化により、コントロールの不備が繰り返し指摘されているケースは、各拠点の経営基盤の脆弱性に起因する同様の問題と考えています。

3 グループ・ガバナンス体制強化の具体的な進め方

PMOの立ち上げ

重大経営リスク、重要なガバナンス課題、および関連する

経営基盤の脆弱性を明らかにすると、次は改善に向けた取り組みを効率的に行うことが重要となります。しかし、関係者が多岐にわたり、長期的な対応も必要となることから、リスク・ガバナンスを管掌する役員を責任者としたPMOを立ち上げ、内部監査、PwC、HQコーポレート部門がメンバーとして参加することが効果的です。

PMOは、改善に向けたロードマップを作成するため、重大経営リスクや重要なガバナンス課題を、グローバル対応が必要なものと現地対応で済むものに分けて整理します。そして、グローバル対応が必要なものについては、重要性和対応に必要な期間によりロードマップ化することで、優先順位を決定していきます。

経営基盤強化に向けた2線の役割の整理

優先順位が決まると、PMOは、図表2のコーポレート（第2線）横軸連携を基本に、HQ・RHQ・各国子会社の担当コーポレート間で役割と責任を明確にしていきます。そして、具体的な改善への取り組みに際しては、リスクや課題の真因となっている経営基盤の脆弱性を解消することで、1線と2線の間で自発的にPDCAのサイクルを回せるように施策を講じていきます。

例えば、贈収賄防止規程の指摘事項のケースでは、HQのコンプライアンス部門は、グローバル・コンプライアンス・ポリシー（方針）を展開することで、各子会社で必要な体制を明確にします。また、必要に応じて、コンプライアンス管理ツール（テクノロジー）をグローバルで導入することで、情報連携や透明性の向上に取り組みます。

RHQは、各子会社のコンプライアンス体制を評価して、各子会社法務部門と連携するケースと、直接子会社の体制構築を支援するケースに分けて対応します（組織）。そしてリスクの高い子会社にコンプライアンス担当者が存在しない場

合には、新たに人材を確保するか、外部リソースを活用するか判断することになります(人材)。

また、各子会社のコンプライアンス担当者は、上位組織のポリシーに従って、ルールや罰則の周知、教育制度、営業部門のモニタリングプロセスを構築し(プロセス)、コンプライアンス重視のカルチャーを醸成していくことが重要となります(カルチャー)。

4 まとめ

以上のように、内部監査部門とのコソーシングにより、重大経営リスク、重要なガバナンス課題、および関連する経営基盤の脆弱性に着目し、PMOを立ち上げて優先順位の高いものから対応するケースを紹介しました。

PMOは、各コーポレート部門のHQ・RHQと各子会社と役割分担を明確にしながら、事業部門と連携して経営基盤の整備を進め、必要に応じて外部専門家をグローバルに招集することが効果的です。そして、重要な課題から蓋をしていくことで、成長に向けた企業の活力を阻害することなく、グローバル・グループ・ガバナンスの強化を効果的かつ効率的に進めることが可能となります。

高木 和人(たかぎ かずと)

PwCあらた有限責任監査法人

リスク・デジタル・アシュアランス部門 パートナー

2000年公認会計士登録。監査法人および事業会社の国内外にて勤務。

事業会社では、国際税務、経営計画、グローバル内部監査を担当。海外親会社と海外子会社の2度の欧州短期駐在経験。監査法人では、香港駐在を含めた会計監査および内部統制評価を担当。現在は、これまでの監査法人と事業会社での勤務経験を活かし、国内外の企業に対する内部監査助言業務、ガバナンス・リスク・コンプライアンス体制の高度化支援などを担当。

メールアドレス：kazuto.takagi@pwc.com

デジタル経済課税

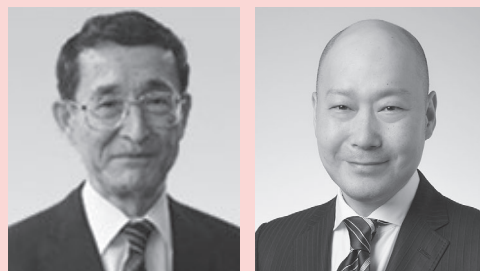
—BEPS包摂的枠組における大枠合意

PwC税理士法人

常任顧問 岡田 至康

PwC税理士法人

パートナー 高野 公人



はじめに

高度デジタル化の進展により、企業は各国・地域に物理的拠点がなくても国際的経済活動を機動的かつ大量に行うことが可能となります。それに伴い、これらの活動から生じる収益に対する課税関係は従来の考えでは捉えきれず、多国籍企業の利得を各国・地域間で再配分することとなり得る新たな制度の構築が求められてきました。ただ、それは、各国・地域の税収への影響を伴う政策的課題となり得るものであり、経済状況の異なる各国・地域は、制度の在り方いかんによって利害関係が大きく異なる可能性があります。また、新たな課税ルールの構築によって、各地で二重課税の問題が生じる可能性もありますので、何よりも、グローバルでの各国・地域間合意が求められています。

なお、本稿は、『PwC's View』第25号^{※1}に掲載した「デジタル経済課税について—二つの柱に係る公開協議文書とOECD／G20の包摂的枠組での大枠合意」の続編です。

※1 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/202001.html>

1 経緯

OECD／G20 BEPS（税源浸食利益移転）包摂的枠組は、BEPS行動1最終報告書（2015年）においてデジタル経済課税に係る結論を2020年までに得ることとされていたのを受けて、この困難な課題についてこれまで精力的に検討を続け、2019年10月にはネクサス（課税根拠としての当該国・地域との結び付き）および利得配分に係る第1の柱に係る公開協議文書、また同年11月にはグローバル税源浸食への対応としてのミニマム税に係る第2の柱に係る公開協議文書をそれぞれ公表しました。

また、2020年1月31日には、今や約140カ国・地域の集まりとなった包摂的枠組の会合開催（1月29・30日）を受けて、“経済のデジタル化から生じる税務上の諸課題への対処に係る二つの柱についてのOECD／G20 BEPS包摂的枠組の声明”と題する大枠合意の内容についての声明文ならびに付属文書が公表されました。付属文書には、“第1の柱に係る統合的アプローチの構造の概要”ならびに“第2の柱に係る進捗状況覚書”という文書が含まれています。

2 経済のデジタル化から生じる税務上の諸課題への対処に係る二つの柱についてのOECD/G20 BEPS包摂的枠組の声明^{※2}

この声明文では、まずコンセンサスベース解決策に係る合意を2020年末までに得ることに包摂的枠組の参加国・地域がコミットすることが確認されました。また、重要な政策的差異を解決すべきであることにも留意することとされ、米国財務長官からOECDグリア事務総長宛ての書簡（2019年12月3日付）で、第1の柱（利得配分およびネクサス）をセーフハーバー（納税者の選択）として実施するとの提案がなさ

※2 “Statement by the OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS on the Two-Pillar Approach to Address the Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy”（2020年1月31日）

れていることについても留意するとされています。ただ、多くの包摂的枠組参加国・地域がこのセーフハーバーの考えに対する懸念を表明していることへの言及とともに、本件の解決がコンセンサス合意を得るのに極めて重要であることにも留意がなされています。この他にも、参加国・地域間で意見の大きく異なる諸課題があることも認識され、また、いくつかの国・地域でデジタルサービス税(DST)の採用が続いていることに対する懸念も表明されたとしています。

第2の柱(ミニマム税)については、技術的設計についての大きな進捗があったことを歓迎しつつ、更なる作業が必要であることにも留意されています。

本年末までにコンセンサスベース解決策を得るために重要なステップとされるのが、次回7月初めの包摂的枠組会合です。ここでは、政策的合意の基礎となる解決策の主要側面に係る合意の形成が予定されています。

3 付属資料1: 第1の柱に係る 統合的アプローチの構造の概要※3

この文書には、2020年年央までに合意予定のコンセンサスベース解決策の交渉に係る基礎として使用される第1の柱に係る構造の概要が記されています。具体的には、定式アプローチを用いて市場国・地域に配分される残余利益の割合である利益A、一定の基本的販売・マーケティング機能に係る独立企業原則(ALP)に基づく固定対価である利益B、利益Bにおける基本的機能を超越する機能に係る追加的利得をカバーする利益Cについて、実務面への影響を踏まえた検討がなされています。

《新たな課税権(利益A)》

(対象範囲)

新たな課税権の付与となる利益Aは、物理的プレゼンスの有無に関わらず、持続的かつ多大の(in a sustained and significant manner)事業が行われる状況に対処するものとされ、その対象は大別して二つの種類の事業とされています。

一つの類型は、大規模およびグローバルな顧客・ユーザーベースに自動化かつ標準化されたデジタルサービス(automated and standardized digital services)を提供する事業に関するものです。これらの事業は、一般的に、強力な顧客/ユーザーネットワーク効果の利用から便益を得、ユーザーおよび顧客との相互作用(interaction)からかなりの価値を生み出します。この“自動化されたデジタルサービス”に含まれるビジネスモデルには、オンライン・サーチエンジン、ソーシャルメディア・プラットフォーム、オンライン仲介プラットフォーム(オンラインマーケットプレイスを含む)、デ

ジタル・コンテンツ・ストリーミング、オンラインゲーム、クラウド・コンピューティング・サービス、オンライン広告サービス、があります。法務・会計・建築・エンジニアリング・コンサルティング等の専門的サービスのよう、顧客オンラインでサービスが提供されるものの、人の介在・判断の程度が大きいようなビジネスとの区別については、さらなる作業が求められます。

もう一つの類型は、直接的・間接的な消費者への商品やサービスの販売から収益を生じるその他のビジネス(すなわち、消費者向ビジネス(consumer facing businesses))に関係します。これには、旧来型ビジネスも含まれますが、これら事業でも、個人顧客とのいっそうの持続的関係の構築等、顧客ベースとのより大きな相互作用や関与について、デジタル技術がますます利用されています。この“消費者向ビジネス”は、通常、消費者(個人的な利用のためにモノ(items)を購入する個人)に販売されるような商品やサービスの販売から収益を生じるビジネスを対象とします。若干の組み立て・包装等の決まりきった作業を行う第三者の再販売業者または仲介者を通じて間接的に消費者製品を販売するビジネスも対象となります。消費者に販売される最終製品に組み込まれる中間製品・部品を販売するビジネスは対象外となるとみられますが、中間製品・部品がブランド品で、消費者が個人的利用のために通常購入するものは対象になる可能性があります。フランチャイズモデル等のビジネスも対象となります。消費者向ビジネスの定義には、パーソナルコンピュータ製品(ソフトウェア、ホームアプライアンス、携帯電話等)、衣類・洗面用品・化粧品・ぜいたく品等、商標付飲食料品、レストラン・ホテル分野を含む使用許諾取極等のフランチャイズモデル、自動車、等が含まれます。

なお、天然資源や一次産品(コモディティ)、農林業産品、ほとんどの金融サービス分野(保険業を含む)は、この制度の対象外とすべきと考えられています。また、国際運輸船舶・航空機の運用によって取得する利得についてもこの対象に含めるべきではないと考えられます。

(閾値)

コンプライアンスおよび執行上の負担への対応から、いくつかの閾値が設けられます。一定の総収益(例えば、総収益が7億5千万ユーロ超)、対象となる事業に係る総収益、新たな課税権の下で配分される総利得に係る一定のデミニマス額等、が考えられています。

(ネクサス)

対象となる多国籍企業に係る新たなネクサスルールは、

※3 “Annex 1. Outline of the Architecture of a Unified Approach on Pillar One”

市場国・地域との“重要かつ持続的な関与”の指標に基づいて創出されます。このルールは、独立したルールとして取り入れられ、対象となる自動化・デジタル化されたビジネスについては、収益閾値は、そのままネクサスを生じる（すなわち課税権を生じる）ためのテストとなります。その他の対象活動（有形商品の販売等）については、多国籍企業が、市場との持続的な相互作用なく、市場国・地域に消費者商品を販売しているだけであれば、当該国・地域での重要かつ持続的な関与には達せず、新たなネクサスを生じないとみられます。

また、今後の作業では、市場国・地域での収益の源泉となるルールとして、一定のデジタル取引をカバーするソースルールを策定することがとりわけ重要で、例えば、オンライン広告サービスからの収益はユーザーの所在地での源泉（すなわち課税地）とし、その他の対象デジタルサービスからの収益は消費地での源泉とする、などがあります。製品が仲介者に販売される場合の収益の源泉地を特定することも求められます。

（課税ベース）

利益Aの計算は、連結グループ財務諸表に基づきますが、異なる会計基準で作成された財務諸表を連結することから、とりわけ時間的差異に係る調整が求められます。また、異なる利益指標が使われている中では、税前利益（profit before tax：PBT）が、最も好ましい利益Aの計算方法であるとされています。なお、これらのルールは損失にも適用され、損失の繰越ルールも適用されます。

多国籍企業グループにおける対象外収益が多である場合、利益Aの配分に係る対象ビジネスのセグメントだけを捉えるためにセグメント別計算が求められます。また、異なる国・地域の間でも利益率が大きく変わる場合には、国・地域別および／またはビジネスライン別セグメンテーションが求められる可能性があります。

（配分）

利益Aは、一定の利益率を超える残余利益について定式（ネクサスを生じさせる類型に係る販売額）に基づいて関係国・地域に配分されます。この場合、対象となる事業活動間での異なるデジタル度に係るウエイト付け（デジタル度要素（“digital differentiation”））も考えられます。また、今後の交渉では、大小市場経済の利害関係も考慮した利益率レベル、また、異なるビジネスに応じた異なる市場配分割合、についても検討されます。

（二重課税の除去および各利益間の相互作用）

利益Aの計算は多国籍企業グループ（またはビジネスライ

ン）全体に適用されますので、現行の二重課税除去のメカニズムを利益Aから生じる二重課税除去に適用するのは簡単ではなく、対応的調整アプローチを全ての事案に使用することは、可能ではありません。

既存の税額控除方式または免除方式によって引き続き効果的に二重課税除去ができそうですが、どこの国・地域が二重課税除去の責務を負うかを決定しなければなりません。

利益A、B、Cの間の相互作用について、利益AとCの間には二重計上の可能性があり、関係国・地域におけるマーケティング無形資産、ALPでの比較可能性分析、等の検討が必要となります。更に、グループ内の特定企業に移転価格調整があった場合の利益AとCの相互作用等も今後の検討課題です。

《一定の基本的な販売・マーケティング活動に係る固定利益（利益B）》

利益Bは、再販売のために関連者から製品を購入し、基本的なマーケティング・販売活動（“baseline marketing and distribution activities”）と定義される活動を行う販売業者に係る報酬の標準化を狙いとするもので、ALPに基づく固定対価について、適切な利益水準指標の検討がなされます。ただ、異なる機能レベルおよび産業・地域間での取り扱いの差別化についての検討作業が求められます。

なお、利益Bと利益Cとは、基本的活動（baselines activities）の明確な定義によって区別され、基本的販売活動の定義には、一般には、ルーティンレベルの機能・無形資産の不保持・無リスクないし限定的リスクを伴う販売取り極めが含まれるとみられます。

《税の安定性：紛争予防・解決》

税の安定性は、統合的アプローチの必須要素であり、第1の柱の基本的部分です。

この新たなアプローチにおける利益Aを巡る二国間の紛争は、多数の国・地域の課税に影響し得るため、多国間相互協議が求められますが、それへの対応としては、まず、明確で、執行可能で、拘束力ある、早期の紛争予防プロセスが求められます。例えば、代表者パネル（representative panels）の設置による革新的アプローチを開発することが合意されています。また、このような紛争予防措置で対応され得ない事案には、適切な義務的拘束力ある紛争解決措置が開発されますが、これにはコンセンサスが求められます。

利益Bに係る紛争についても、新たな紛争解決の適用範囲についての合意が重要ですが、義務的拘束力ある仲裁には、国内法上の障害のある国・地域があり、別途の検討が必要となる可能性があります。

《実施および執行》

この新たなアプローチの実施には、新たな多国間条約が考えられています。また、新たな課税権の実施および市場国・地域への追加的利得の配分には、新たな紛争予防・解決ルールの受け入れも条件となります。

新たな課税権には、コンプライアンスおよび実施に係る新たな多くの要件が伴いますので、段階的に要件を導入すること、移行ルールによる当初期間はコンプライアンス要件に簡易なアプローチを採用することが適当な可能性もあります。

なお、コンセンサスベース解決策には、包摂的枠組参加国・地域が、DST等の一国主義的措置を撤回し、今後も採らないことにコミットすることが含まれるとみられます。

また、上記の声明で言及されているセーフハーバー提案を踏まえて、第1の柱の実施に係る代替的アプローチが検討され、グローバルセーフハーバー制度の重要な設計上の選択肢についての検討のための作業計画が設定されます。

《付属資料A：第1の柱の諸問題に係るコンセンサスベース解決策策定のためのワークプログラム》※4

第1の柱で解決すべき技術的・政策的諸問題としては、利益Aについての対象範囲、ネクサスルールと条約事項、課税ベース、収入源泉等、また、利益A・B・Cの相互作用および二重計算リスクの可能性、利益Bの特性、利益Aおよび利益B・Cそれぞれに係る紛争予防・解決、等が挙げられます。

この修正ワークプログラムでは、本年7月までに第1の柱のコンセンサスベース解決策に係る主要な政策的特性についての合意を得るとともに、2020年末までに技術的詳細を踏まえた最終報告書を作成することとし、そのための作業を継続することとしています。

《付属資料B：利益Aで影響を受ける多国籍企業グループ》※5

利益Aの対象となる企業は、次の諸テストを順に適用することで判定されます。すなわち、

(1) 売上高テスト(一定ユーロ売上高超)⇒(2) 活動テスト(自動化されたデジタルサービスおよび消費者向け活動)⇒(3) 対象収入額のデミニマステスト(対象活動が一定ユーロ収入額超)⇒(4) ビジネスライン利益率テスト(利益率が一定パーセント超のビジネスライン収入額)⇒(5) 合計残余利益のデミニマステスト(一定ユーロ額超の合計みなし残余利益)⇒(6) 各市場国・地域のネクサステスト(一定の地元収入額等を満たす市場国・地域)の各テストです。

4 付属資料2：第2の柱に係る進捗状況覚書※6

経済のデジタル化・グローバル化に伴うBEPS行為が依然

として存在することへの対応として採られている第2の柱(GloBE提案)についても、具体的な制度設計の選択肢に係る4つのルールについての検討が続けられています。

所得がミニマム実効税率未達の課税となっている場合に、(1)株主側での比例割合での課税を求める所得合算ルール(income inclusion rule)、(2)PE帰属利得等について居住地域での免除方式から税額控除方式への移行を行うスイッチオーバールール(switch-over rule)、(3)その支払いに係る控除否認・源泉ベース課税をする軽(過少)課税支払ルール(undertaxed payments rule)、(4)条約上の恩典を与えないとする租税条約の特典否認ルール(課税対象ルール：subject to tax rule)について検討が続けられています。なお、ミニマム税率(固定税率)については未だ具体案は提示されていませんが、会計上の一時差異や永久差異への対応、低税率と高税率の混合(ブレンディング)の問題についての技術的検討が継続してなされています。

また、国際的責務(無差別取り扱い等)との間での調和・適合性、閾値(国・地域別報告で使用されている7億5千万ユーロ等)、適用除外についての検討も継続しています。

5 経済分析・影響調査※7

2020年2月13日に、OECDは第1・第2の柱に係る経済分析・影響調査の概要を公表しました。調査は、200超の国・地域、2万7千超の多国籍企業グループをカバーしており、財務諸表、国・地域別報告、外国直接投資等の諸データを結合して分析されたものです。高・中・低所得国・地域グループ別(世界銀行(世銀)による分類)および投資ハブ国(外国対内投資がGDPの150%超)についての分析結果であり、各国・地域別の分析結果は公表されていません。

この調査によると、一定の仮定の下で、第1・第2の柱を合わせたところでの影響は、グローバルでの法人税率が4%の増加、毎年1千億米ドルの増加とみられており、一般的に、第2の柱の歳入への影響が第1の柱より大きくなっています。また、低所得国は比較的第1の柱からの税率が大きく、高所得国は比較的第2の柱からの税率増が大きくなっています。第1の柱によって市場国に利得の再配分が行われ、ほとんどの国・地域にとってはこれによる税率増は小さいですが、一方で投資ハブ国はある程度の税率減になるとみられます。また、この新たなルールは、高利益率および低実効税率の

※4 “Annex A. Programme of Work to Develop a Consensus-Based Solution to Pillar One Issues”

※5 “Annex B. MNE Groups Impacted by Amount A”

※6 “Annex 2. Progress Note on Pillar Two”

※7 “Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy-Update on the Economic Analysis & Impact Assessment, Webcast” (2020年2月13日)

企業をターゲットとしていますので、ほとんどの国・地域にとって、全体的な投資への直接的影響は小さく、投資地決定に係る法人税の影響は軽減されるとみられます。

6 まとめ

BEPS包摂的枠組は、デジタル経済の進展という時代の変化に即した税制を予定通り2020年中に確立すべく、精力的に検討を続けており、今次包摂的枠組会合でその大枠合意がなされましたが、この問題の重要性・困難性に加えて、利害関係の複雑な多数の参加国・地域を含む幅広いコンセンサスを形成するには、未だ多くの課題が残されています。とりわけ新たなセーフハーバー・アプローチ等に係る主要な政策的合意の基礎をなす解決策の検討については、これからどのように進展するのか、技術的諸課題の検討の動向あるいは数力国における独自のデジタルサービス税導入の動き等とともに、大いに注目されるところです。

この検討結果による新たな制度がグローバルの枠組で合意されることになれば、それは今後における移転価格税制をはじめとする各国・地域での利益配分ルール の在り方、さらには今後の国際課税ルール の基本的な在り方にも大きな影響を及ぼすことになるものとみられます。

岡田 至康 (おかだ よしやす)

PwC税理士法人
常任顧問

1971年に国税庁に入庁した後、25年間にわたって国税庁及び国税局の職務を歴任し、国税庁長官官房審議官(国際担当)を最後に2002年7月に退官。2002年9月よりPwC税理士法人常任顧問。その後も、IFA(国際租税協会)の日本代表理事を務めた他、OECDへの民間からの意見具申機関であるBusiness at OECD(BIAC)の税制財政委員会のビューローメンバーを務めている。日本貿易振興会(JETRO)(当時)での勤務経験もあり、調査員としてサンフランシスコに3年間駐在した他、東京では経理部長を2年間務めた。

メールアドレス:yoshiyasu.okada@pwc.com

高野 公人 (たかの きみひと)

PwC税理士法人

パートナー、公認会計士、税理士、米国公認会計士

金融機関におけるクレジットアナリストを経て、2001年にPwC税理士法人に入所。

法人税務の一般的なコンサルティング業務の他、国際税務、国内外のM&Aや事業再生等のトランザクション分野の税務まで幅広くカバーしている。政府等からの国際税務に関する委託調査業務や専門書執筆業務も数多く手がける。2014年よりPwC JapanグループのBEPSプロジェクト対応チームのリーダー。

メールアドレス:kimihito.k.takano@pwc.com

改正会社法の解説

PwC弁護士法人
ディレクター 岡本 高太郎

PwC弁護士法人
アソシエイト 長谷川 皓一



はじめに

法務省法制審議会において採択された「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案」に基づいてまとめられた「会社法の一部を改正する法律案」が、2019年12月4日、国会において可決、成立しました。本改正は、(1)株主総会資料の電子提供措置に関する改正、(2)株主提案権に関する改正、(3)取締役の報酬に関する改正、(4)社外取締役に関する改正、(5)株式交付制度の新設など多岐にわたっております。以下では、本改正の主要部分について解説いたします。なお、本改正後の関連法令について「改正後」と付して示します。

1 株主総会資料の電子提供措置に関する改正

(1) 電子提供措置の概要

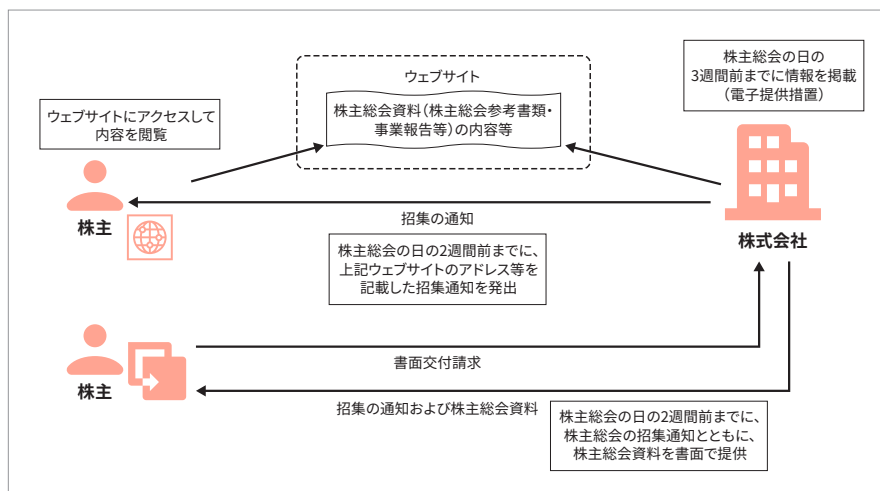
現行会社法において、株主総会参考書類、議決権行使書面等の株主総会資料は、原則として書面の交付という方法で提供すべく義務付けられており、インターネットを利用する方法によるためには、株主の個別の承諾を得ることを要するとされていました（会社法301条2項、299条3項）。しかし、インターネットを利用する方法により、株主総会資料の迅速、充実した提供の促進を図るため、改正後会社法では電子提供制度を新たに設けることとなりました。

すなわち、株式会社が株主総会資料につき電子提供措置をとる旨の定款の定めを置くことによって、株主から個別の承諾を得ることなく、Webサイトにおいて掲載する方法で、以下の株主総会資料を電磁的方法で提供することを可能にしました（改正後会社法325条の2）。

- 株主総会参考書類
- 議決権行使書面
- 計算書類及び事業報告
- 連結計算書類

なお、振替株式を発行する会社は、電子提供措置を定款で定めることが義務付けられます。現在、上場会社の株式は振替株式となっていますので、上場会社は電子提供措置を定款で定めることが義務付けられることになります。そのため、新たに株式を上場しようとする会社は、株式上場までに電子提供措置をとる旨を定款に設ける必要が生じます（改正後社債、株式等の振替に関する法律159条の2第1項）。また、改正法施行の時点で既に振替株式を発行している会社は、電子提供措置に関する定款規定があると見なされることになります（会社法の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律10条2項）。これは、多数の株主が存在する上場会社では、株主総会に関する資料

図表 1：株主総会資料の電子提供措置に関する改正



の提供を電子提供措置によって行うべく義務付けることが、コーポレート・ガバナンスの観点から望ましいと考えられたからです。

この電子提供措置は、株主総会の日の3週間前の日または株主総会通知を発した日のいずれか早い日から、株主総会の日後3カ月を経過するまでの期間、継続して行わなければならない（改正後会社法325条の3第1項）。なお、インターネットの障害などにより電子提供措置の中断があった場合、その中断が軽微な場合の救済規定（同法325条の6）も用意されています。

（2）株主総会の招集の通知等の特則

改正後会社法では、電子提供措置を取ることを定款に定めた株式会社では、公開、非公開の別に関わりなく、株主総会の招集通知の発送は株主総会の会日の2週間前まで行うことを要することになります（改正後会社法325条の4第1項、299条1項）。

また、株式会社が電子提供措置を取る場合、株主総会の招集通知の記載や添付書類を省略し、それらを電子提供措置によって開示することを認め、招集通知の簡略化を図っています（同法325条の4第2項、第3項）。

ところで、前項に述べたとおり、電子提供措置が定款に定められても、株式会社が、電磁的方法で提供できるようになるのは株主総会に関する資料に限られます。招集通知については、従来どおり、株主の個別の承諾を得ない限りは、書面により通知を発送する必要がありますので留意する必要があります（会社法299条3項）。

（3）書面交付請求

電子提供措置を取ることを定款に定められても、書面による招集通知の代わりに電磁的方法によって招集通知を発

することを承諾している場合を除き、株主は、当該株式会社に対し電子提供措置事項を記載した書面を交付するように請求できます（改正後会社法325条の5）。

2 株主提案権に関する改正

会社法は、一定の条件を満たす株主に対し、株主総会における目的や決議事項を提案する権利を認めています。これが株主提案権と呼ばれるものです。

会社法が株主に認める提案権は、①議題提案権（会社法303条）、②議案提案権（同法304条）、および、議案要領の通知請求権（同法305条）の3つから構成されています。

ここで「議題」とは株主総会の目的である事項のこと、一方、「議案」とは、議題について、株主総会の決議に付される具体的事項のことを言います。例えば、「取締役選任の件」というのが「議題」、具体的な候補者を取締役を選任する議事が「議案」です。

改正前会社法においては、一人の株主が1回の株主総会等に提案できる議題の個数に関する明文上の制限がなかったことから、例えば、ある上場企業において、経営陣と対立する株主が100個を超える数の議案を提案するなど濫用的な事例が散見されるようになっていました（東京高決平成24年5月31日等参照）。

そこで、改正後会社法では、取締役会設置会社の株主が提案する議案の数が10を超える場合、株主から議案要領を株主に通知すべく請求があっても、会社は、10を超える議案については株主の請求を拒否することができます（改正後会社法305条4項）。そして、株主から提案された議案のうちどれが10を超えると取り扱うかは、原則として、取締役が判断できますが、株主が議案相互間に優先順位を付した場合

には、その優先順位に従って判断されます（同法305条5項）。なお、議案の個数の数え方については、取締役等役員の選任、役員の解任、定款の変更等、議案の種類ごとに同法305条4項各号に規定されています。

株主提案権に関する改正に関しては、①数に基づく議案提案権の制限は、取締役会設置会社でない会社における株主の議案提案権には及ばないという点、②取締役会設置会社であるか否かに関わりなく、株主の議題提案権や、議場における議案提案権は制限されていない点に留意が必要です。

3 取締役の報酬に関する改正

(1) 取締役の報酬等の決定方針について

取締役の報酬は、従来、株主総会において、その総枠を決定し、個人別の報酬の決定については、取締役会の決議に一任し、取締役会においても報酬額の具体的な配分は定めず、その配分を代表取締役に再一任することが多く行われてきました。このような実務については、代表取締役の報酬額の決定に他の取締役は関与しないばかりか、自らの具体的な報酬額まで代表取締役に決められる状況で、取締役会が監督責任を尽くせるはずがないといった批判がありました。

改正後会社法では、①監査役会設置会社（公開会社でありかつ大会社であるもの）であって、有価証券報告書提出会社であるもの、及び②監査等委員会設置会社においては、定款において報酬等に関する定めがある場合及び株主総会において報酬等に関する決議を行う場合には、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を取締役会において決定することが義務付けられました。ただし、取締役の個人別の報酬等の内容が定款または株主総会の決議で定められている場合には、上記の取締役会における決議は不要です。（改正後会社法361条7項）。

(2) 株式報酬に関する規定の整備

a.改正前の手続

現在、取締役に譲渡制限付き株式を報酬として付与する場合、実務上、会社法に関する手続は以下のとおりとなります。

① 取締役の報酬支給に関する株主総会決議

まずは、取締役の報酬支給に関する株主総会決議が必要となります。取締役に、いったん、金銭債権を支給することになるため、金銭報酬を決議します。ただし、取締役に、最終的には譲渡制限付きの株式が付与されますので、交付する株式の内容の概要を併せて決議することになります。

② 取締役に對する金銭報酬債権の付与についての取締役会決議

上記の株主総会決議において承認を受けた上限の範囲内で、個々の取締役の金銭報酬債権の額を決定することとなります。

③ 新株発行または自己株式処分についての取締役会決議

リストラクテッドストックの付与のための新株の発行等は、一般的には上場会社が行うものでもあり、有利発行にならないように金銭報酬債権に対して付与される株式数を設定すれば、取締役会決議で行うことが可能です。

決議される募集事項においては、金銭報酬債権を現物出資債権とする現物出資である旨及び債権の内容及び価額を決議することになります。

④ 割当契約の締結

会社と取締役の間で、募集株式の割当契約を締結します。

b.改正による変更

改正後会社法においては、上記の手続のうち、決議内容として求められる事項が変更となります。

まず、上記a①の株主総会決議における決議内容が一部変更となります。報酬として譲渡制限付き株式を取締役に付与する場合、すなわち報酬等として「当該株式会社の株式又は当該株式の取得に要する資金に充てるための金銭」を付与する場合、当該株式の数の上限及び法務省令で定める事項（譲渡制限付きの場合にはその譲渡制限の概要など）を決議することとなります（改正後会社法361条1項3号、5号、6号）。

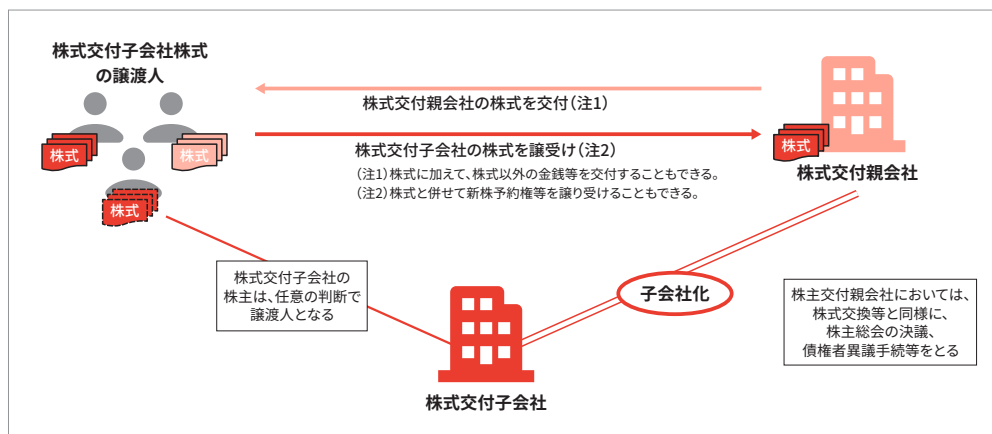
また、上記のa③の取締役会決議の内容も変更となります。すなわち、上場会社が上記に従い取締役に對して報酬として譲渡制限付き株式を付与することを株主総会で決議した場合には、その決議に従って発行または処分する株式の募集に関する上記a③の取締役会決議においては、株式の払込金額及び払込期日を定める必要はないこととされました。なお、この場合には、(ア)募集株式と引き換えにする出資の履行を要しない旨及び(イ)募集株式の割当日をそれぞれ取締役会決議で定める必要があるものとされました（同法202条の2）。

なお、取締役に新株予約権を報酬等として交付する際の決議についても同様の改正がされています。ただし、上記の変更はあくまでも交付される株式の発行会社の取締役に對してのみであって、従業員や子会社の取締役に對しては上記の改正の適用はなく、従来どおりの手続を要する点は留意が必要です。

(3) 取締役報酬に関する情報開示の整備

現行会社法においては、公開会社は、取締役を含む役員の報酬等に関する事項を事業報告の内容に含めなければならないこととされています。しかし、現行の開示内容は、各

図表2：株式交付制度



役職の報酬等の総額を開示することで済んでしまうこともあり、不十分との指摘もされています。そこで、会社法改正に伴う会社法施行規則の改正において、公開会社において、報酬の決定方針に関する事項等を事業報告に記載することを求めることとされています。

(4) 役員に関する補償契約及び保険契約

現行会社法においては、役員等がその職務の執行に関し責任の追及に係る請求を受けたことなどにより要する費用の会社による補償に関する規定や、D&O保険に係る保険契約等の役員等のために締結される保険契約に関する規定がありません。いずれについても株主総会（取締役会設置会社については取締役会）の決議を要することにする等、その手続等や運用等に関する規定が設けられました（改正後会社法430条の2、430条の3）。

4 社外取締役に関する改正

(1) 上場会社等における社外取締役の設置の義務化

現行会社法においても上場会社等が社外取締役を置かない場合は株主総会で理由を説明しなければならないとされていました。しかし、社外取締役を設置する会社数が増加したことに伴い、改正後会社法においては、監査役会設置会社（公開会社・大会社）であって有価証券報告書を提出する義務を負う会社（金融商品取引法24条1項）は、社外取締役を設置することが義務付けられるようになりました（改正後会社法327条の2）。

(2) 業務執行の社外取締役への委託

次に、現行会社法では、マネジメント・バイアウトなど会社と業務執行取締役の間に利益相反がある場合、社外取締

役が業務執行をすれば、「社外性」を失う疑義が生じるとされていました。改正後会社法では、会社と取締役との利益相反状況がある場合等において取締役会が社外取締役に委託した業務については、社外取締役がこれを執行したとしても社外性を失わないとされました（改正後会社法348条の2）。これにより、マネジメント・バイアウトなどにおいて社外取締役が会社を代理するなどの行為をしても、社外取締役の社外性に疑義が生じることはなくなります。

5 株式交付制度の新設

株式交付は、欧米では積極的に活用されている株式を対価とするM&Aを実現する手法を、会社法上の組織再編行為として制度化すべく導入される制度です。

現行会社法上の株式交換を行うと、買収会社は、効力発生日において対象会社株式の全部を取得するため、対象会社は完全子会社となってしまいます。また、対象会社株式を現物出資資産として、買収会社が募集株式の発行を行う場合、検査役による調査の負担がある上、買収会社の株式の引受人となる対象会社の株主や買収会社の取締役が填補責任を負う可能性があるという問題点があります。

そこで、改正後会社法においては、買収会社が、その株式を対価として、より円滑に対象会社を子会社とすることができるよう、株式交付制度を設けることとしています。

ただし、株式交付（改正後会社法2条32号の2）については、①買収会社及び被買収会社は株式会社のみであり、外国会社や合同会社は除外されている点、②買収会社が被買収会社を子会社とする場合に限定されており、被買収会社の50%超の株式をこれから取得する場合にのみ用いることができるという制約がある点に留意が必要です。

株式交付の手続（改正後会社法774条の2ないし11、816

条の2ないし10)に関しては、買収会社の組織行為と整理されており、買収会社側では、株式交付計画に関する株主総会の特別決議、事前備置書類・事後備置書類の備置等、株主等保護のための手続を行うことが必要とされています。一方、株式交付は、買収会社と買収会社の株主との行為と整理されているため、被買収会社においては、株主総会決議等の会社の機関による承認は求められていません。

6 その他

本稿での説明は割愛しましたが、上記の項目の他、今回の改正により、社債管理補助者に関する規定の整備、責任追及等の訴えに係る訴訟における和解、議決権行使書面の閲覧、株式併合に関する事前開示事項に関する規定、新株予約権に関する登記、取締役等の欠格事由等に関する規定が改正、整備されます。

岡本 高太郎 (おかもと こうたろう)

PwC弁護士法人
ディレクター

2000年弁護士登録。M&Aおよび企業組織再編取引ならびにコーポレート業務に主に従事。国内外における買収案件や、PMI、その他の組織再編取引に関し、国内外の企業を代理し、アドバイスをを行った経験が多数。また、税法分野の案件にも従事し、税務訴訟、税務審査請求においてさまざまな企業の依頼者を代理したほか、税法解釈に関するアドバイス、税法の観点からの取引のプランニングにも実績を有する。

メールアドレス: kotaro.okamoto@pwc.com

長谷川 皓一 (はせがわ こういち)

PwC弁護士法人
アソシエイト

2019年弁護士登録。国内外を問わず一般企業法務やM&A業務等を広く取り扱うほか、ウェルスマネジメント(国際的な相続関係等)などの案件も取り扱う。司法修習終了後、裁判官として勤務し、各種訴訟等の経験を有する。

メールアドレス: koichi.hasegawa@pwc.com

2020年インド予算案と 日系企業に与える影響

PwCあらた有限責任監査法人
インドビジネスデスクリーダー
パートナー 尻引 善博

PricewaterhouseCoopers Private Limited
日系企業部
マネージャー 座喜味 太一



はじめに

2014年にモディ政権が発足して以降、インド経済は順調に伸長し、GDP成長率は常に右肩上がりの数字となっていました。しかし、2019年に入り急激に失速し、FY2019-20の実質GDP成長率の予想は5%前後にまで落ち込んでいます。

その中で、2019年9月にインド政府は、インドに対する投資の誘致を目的として従来25%※1もしくは30%(会社規模による)だった法人所得税率を22%まで引き下げると発表し、さらに2019年10月1日以降に設立される製造を業とする法人についてはその法人所得税率を15%とすること、加えて最低代替税(MAT)に関してもその税率を18.5%から15%に引き下げると発表しました。これまでは、インドの「減税」といえば、低所得層への減税が主であったのですが、インド政府もこの不景気は看過できず、経済界から強い要望もあった法人税減税に踏み切りました。また、通常、このような大規模な税制改正は、予算案の中で発表されることが常ですが、今回は例外的に、予算外での発表でこのような措置が取られました。

その状況下、2020年2月1日に、FY2020-21年度のインド連邦予算案の政府発表が行われました。発表では、政策上の主要な課題として、消費と投資の活性化、雇用の促進、国内生産の拡張、中小企業の支援、教育、社会インフラの充実などが強調されました。

本稿では、2019年9月に発表された所得税法の改正(The Taxation Laws (Amendment) Ordinance, 2019)と、連邦予算案の中で触れられている税制改正の主な内容について紹介し、それらのインド進出日系企業への影響について考察します。

1 所得税法の改正(The Taxation Laws (Amendment) Ordinance, 2019)

(1) 法人所得税率の概要

(The Taxation Laws (Amendment) Ordinance, 2019)

従来の制度の下での法人所得税率の概要は以下のとおりでした。

表1: 従来の法人所得税率の概要

対象となる内国法人	従来の実効税率※2
以下の2つのケースを除くすべての法人	34.9%
中小規模の法人※3	29.1%
製造を業とする一定の既存法人※4	29.1%

※2 実効税率とは、基本税に Surcharge および Cess を加算して算出される法人の実質的な税負担率です。

※3 FY2017-18の年間売上高が40億ルピー未満の法人が該当します。

※4 2016年3月1日以降に設立され、かつ所定の方法で所得計算を行う法人が該当します。

2019年9月に発表された改正によって、所得税法(Income Tax Act, 1961)に Section 115BAA と 115BAB が新設されました。これらは進行中の FY2019-20 から適用されます。なお、この新しい制度は強制的に適用されるものではなく、従来の制度から新しい制度に移行するか否かを各法人が選択することになります。この選択は FY2019-20 以降のいずれの会計年度においても可能ですが、一度新しい制度を適用すると従来の制度に戻ることはできません。

表2: 所得税法に新設された Section

新設された Section	対象となる内国法人	選択できる実効税率
115BAA	すべての法人	25.2%
115BAB	製造を業とする一定の新設法人※5	17.2%

※5 2019年10月1日以降に設立され、2023年3月31日までに製造を開始する法人が該当します。また、本 Section の濫用を防止するために、既に存在する事業を利用した組織再編で新設した法人や製造関連以外の事業も同時に営む法人には適用できません。

※1 Surcharge および Cess を除く。以下1において同じ。

(2) 新しい法人所得税率を選択した場合の注意点

Section 115BAAおよび115BABにて定められた軽減税率適用を選択する場合、原則として各種の所得控除等の税務上の恩典が利用できなくなります。そのため、従来からこのような恩典を利用している法人においては、新しい制度が従来の制度よりも有利になるとは限らない点には注意が必要です。

2 連邦予算案税制改正の主な内容

(1) 配当分配税の廃止

在印の日系企業を含むインドの法人が配当を行うと、配当を支払う法人に対して実効税率が約20%の配当分配税(Dividend Distribution Tax)が課せられてきました。日本を含む多くの国では配当に係る課税は配当を受け取った法人に対して、源泉徴収の形で行われますので、インド税制の特格的な制度であるとともに、海外の投資家からは廃止の要望の強い税制でした。この配当分配税を2020年4月1日以降は廃止して、日本と同様に源泉徴収方式による配当の受取者への課税とすることが提案されています。源泉徴収税率は、配当受益者が非居住者である場合には20%です。ただし、インドの現地法人から日本をはじめとする他国の法人に対して配当を行った場合は、インドと該当国との間の租税条約上の税率で源泉徴収をすることができます。日印の親子会社間では10%の源泉徴収税が適用され、依然として10%の負担は残りますが、日本で外国税額控除により一部を回収できる可能性があります。また、配当については、今後はその受領者がインド国内で所得税申告書を提出する義務が生じるといわれています。

(2) 税務紛争解決スキームの導入

直接税に関する紛争事案を迅速に解決する新たな仕組み(Vivad se Vishwas)が提案されました。期限内に所定の支払いを行うことで、抱えている税務紛争を直ちに解決することができます。この背景として、2019年間接税に対して導入された同種のスキームについて、一年間で19万8千件の紛争が解決したということが挙げられます。今回のスキーム導入の際の財務大臣の説明では、現在インド国内には48万3千件の直接税の争いがあるとのこと。日本の国税庁が有する租税紛争の数と比較すると驚くべき件数と言えます。在印の日系企業も多くの紛争を抱えているケースも散見されますので、これらの解決に一定の効果が期待されます。

(3) 居住者ステータスの判定の改正

インドの滞在期間が長くなり所得税法上の通常の居住者(Ordinary Resident)となると、インド国外で生じた所得を含む全世界所得がインドで課税対象となるとともに、国外保有資産の開示義務が生じます。この結果、例えば日本で有する不動産から生じる所得について、日本で申告納税をしていたとしても、この所得が再度インドの申告所得に含まれることとなります。日本で納付した所得税についての外国税額控除制度はありますが、インドの個人所得税率は日本よりも高いため、ときに想定外の税負担がインドで生じることがあります。この通常の居住者の判定基準の改正が提案されています。比較的最近インドに赴任した方にとっては、多くの場合基準が緩和される結果になると考えられる一方、過去に長期間駐在をしていた方がインドに再度赴任をした場合、赴任初年度からこの通常の居住者に該当することとなるケースもあり得ます。

表3: 税務紛争解決に関する制度の概要

不服を申し立てている主体	税務紛争の対象	解決に要する支払額	
		2020年3月31日まで	2020年4月1日から最終期限
納税者	本税並びに関連する利息及びペナルティ	紛争対象の本税額の100%	紛争対象の本税額の110%
	利息及びペナルティのみ	紛争対象の利息及びペナルティの25%	紛争対象の利息及びペナルティの30%
税務当局	本税並びに関連する利息及びペナルティ	紛争対象の本税額の50%	紛争対象の本税額の55%
	利息及びペナルティのみ	紛争対象の利息及びペナルティの12.5%	紛争対象の利息及びペナルティの15%

表4: 居住者ステータスの判定の改正

判定		従前	今回の提案
ステップ1	居住者か否かの判定	該当年度において182日以上滞在している Or該当年度において60日以上、かつ過去4年度において365日以上滞在している (該当する場合、ステップ2に進む)	
ステップ2	居住者のうち、通常の居住者か否かの判定	過去10年度において2年以上居住者であった And 過去7年度において730日以上滞在している	過去10年度において4年以上居住者であった

(4) 関税の改正

ここ数年の傾向と同様に、インド国内の製造業の振興 (Make in India) を推進するために、電気製品部品、自動車関連部品、生産設備などなどについて関税率が引き上げられました。また、インド周辺国やアジア地区の国々との FTA に基づく関税の減免について、不適切な事例が散見されることから、その適格性については、今後はより厳しい審査が行われることとされました。在印の日系企業でも FTA を活用しているケースもあり、審査に向けた対応が望まれます。

(5) その他の改正

- ・ 適格スタートアップ企業への免税措置範囲の拡大
- ・ 自由貿易協定 (FTA) に係る原産地証明の審査の厳格化
- ・ 個人所得税率の低減
- ・ ロイヤルティ等をインドの法人から受領している外国法人のインドでの税務申告義務の緩和
- ・ Tax Audit 及び移転価格に係る会計士証明の期限の前倒し

3 インド進出日系企業への影響

インド政府は、インドでのビジネスのしやすさの改善を継続的に取り組んできましたが、昨年9月の軽減税率の導入は、アジア諸国との間でのインドの競争力を確保し魅力を維持するための政策であると考えられます。特にこれからインドに進出を検討している製造業法人にとっては、従前から認識されていたインドでのコストの優位性に加え、他のアジア諸国と比較しても低い税率でのビジネス展開が可能になると考えられます。

さらに、連邦予算案で発表された配当分配税の廃止によって、日系企業の稼得した利益の日本親会社への還元という観点から、実質の実効税率は低下したと考えられます。よって、これまで、例えば支店を含む外国法人形態でインドでの進出を検討されていた日系企業においては、支店形態

での税率は依然として高税率で変わっていないため、配当分配税が廃止になる今後においては、資金の株主還元を含めたトータルの税負担を考慮しても法人形態での進出検討の余地があると思われます。

また、インドにおいては課税リスクが高く、かつ、多くの課税案件が課税紛争となって長期間にわたり対応を余儀なくされることが珍しくありません。今年の紛争解決スキームの導入に見られるように、最近のインド政府は、できるだけ租税紛争を抑制しようとする姿勢を強めています。今後は、伝統的な異議申し立て等のルートを確保する一方で、今回導入されるスキームをはじめとする代替的な紛争解決手段の検討を行うこと、紛争が生じた後に争いを有利に展開できるように取引時点における証拠書類の整備や、課税リスクが想定される分野についての事前の検討・対策が望まれます。

他方で、今回の改正では、個人所得税減税や、非居住者の申告義務の緩和など、これまでから日系企業からの要望の強かった改正事項が含まれているものの、前者の減税の範囲は極めて限定的なものにとどまっており、後者については租税条約における低減税率が適用される場合には引き続き申告義務が残るなど、残念ながら、在印の日系企業の期待値とは差があるものと言えます。

インドの経済成長が鈍化する中で、その影響を直接的に受けている日系企業も多く、中長期的な成長の観点から規制への対応を含め事業戦略を見直すタイミングにきていると考えられます。

尻引 善博 (しりびき よしひろ)

PwC あらた有限責任監査法人

インドビジネスデスクリーダー パートナー

2006年 PwC あらた監査法人入所後、2013年1月より PwC インド (バンガロール事務所) へ赴任。PwC インドにおいては、南インドを中心にインドに進出する日系企業の M&A を含めた進出支援、監査業務、法人や個人の所得税、間接税、移転価格税制のアドバイス、会社設立、不正調査や人事コンサルティングなどのアドバイザリー業務を幅広く担当。

2018年7月よりインドビジネスデスクリーダーとして日本側からインド進出日系企業のサポートに従事するとともにセミナーの開催などを行っている。

メールアドレス: yoshihiro.shiribiki@pwc.com

座喜味 太一 (ざきみ たいち)

PricewaterhouseCoopers Private Limited

日系企業部 マネージャー

大手監査法人を経て、2016年に PwC あらた有限責任監査法人入所。多業種にわたる上場企業の IFRS (国際財務報告基準) 導入を含む会計監査や会計アドバイザリー業務に15年以上従事。上場準備会社へのアドバイザリー業務の経験も有する。2019年9月より PwC インドに赴任し、南インドを中心に税務・監査・アドバイザリーを幅広く担当している。

メールアドレス: taichi.z.zakimi@pwc.com

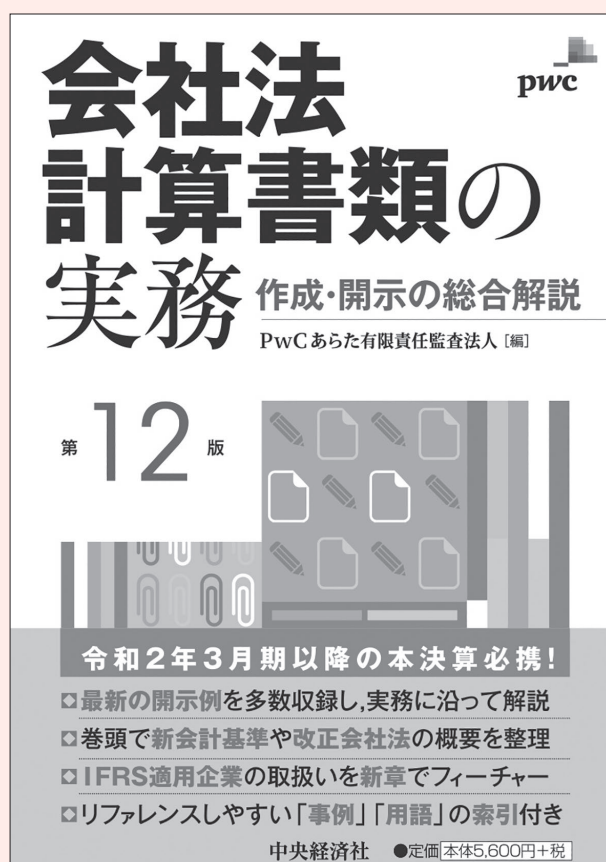
最新版

会社法計算書類の実務

— 作成・開示の総合解説 — 第12版

会社法計算書類作成の実務に携わる方々の疑問を解消できるよう、最新の記載事例を多数収録し、会社法計算書類の作成方法や会社法の計算関係の実務について分かりやすく解説しています。第12版では、IFRS(国際財務報告基準)任意適用企業の増加傾向を踏まえて、指定国際会計基準に基づいて連結計算書類を作成している企業の開示実務について、新たに章を設けて解説しています。

また、最新の会計基準「時価の算定に関する会計基準」、2019年12月末までに公表された公開草案「収益認識に関する会計基準(案)」や「会計上の見積りの開示に関する会計基準(案)」などこの1年間に公表された基準等の概要と実務への影響を解説しています。さらに、2019年12月に国会で可決・成立した「会社法の一部を改正する法律案」の概要も解説しています。



書名：会社法計算書類の実務 第12版
 出版社：中央経済社
 編者：PwCあらた有限責任監査法人
 定価：5,600円+税
 発行日：2020年1月刊行
 判型：A5判 690ページ
 ISBN：978-4-502-33241-8

PwC Japanグループ | 調査レポートのご案内

会計、税務、経営に関連するさまざまな調査レポート、また、海外の拠点から発行されたPwCの各種出版物を掲載しています。

各レポートは、Webサイトより詳細をご確認・ダウンロードいただけます。
▶ <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html>



最新トピック

社会課題解決に向けた価値の可視化

社会課題解決には、既に多くの社会の担い手が課題改善に取り組んでおり、政府や地方公共団体、多数の非営利団体も多くの施策を実行しています。しかし、日本には未だ多くの社会課題が山積みとなり、むしろ複雑化・深刻化の一途をたどっているのが現状です。社会課題解決が進まない大きな理由は、社会課題が構造化されていないことにあります。いまの現状に向き合う第一歩は、社会課題の構造を明らかにすること、社会的価値である「社会的インパクト」を可視化することにあると考えています。また、優先的に取り組むべき事項は何かを意識的に選択することが重要です。

一企業・一業界で解決が難しい社会課題に取り組むためには、コレクティブ・インパクト・アプローチをベースとした日本に合った新たな協働の形を開発し、これまでの社会課題の主たる担い手であった政府や地方公共団体のみならず、企業や金融機関の本格的な参入を促す「Social Transformation」が必要です。これらの実現により、社会課題解決は大きく進展するとPwCは確信しています。































本レポートの詳細はこちら

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/pwc-social-impact-management2002.html>



海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界158カ国、25万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	E-mail
アジア太平洋	中国大陆および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-21-2323-3804	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国(華南・香港)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@tw.pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@sg.pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-21-521-2901	shunsuke.wariishi@id.pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@ph.pwc.com
	オーストラリア		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	ニュージーランド		森田 悠貴 Yuki Morita	+64-21-811-772	yuki.m.morita@pwc.com
	インド		古賀 昌晴 Masaharu Koga	+91-124-330-6531	masaharu.koga@pwc.com
欧州・アフリカ	英国		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@pwcavocats.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Fujimura	+49-69-9585-1537	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		佐々木 崇 Takashi Sasaki	+31-88-792-2761	sasaki.takashi@pwc.com
	イタリア		井上 麗 Rei Inoue	+39-347-448-6690	rei.inoue@pwc.com
	ルクセンブルク		斎藤 正文 Masafumi Saitoh	+352-62-13-32-095	masafumi.s.saitoh@lu.pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@ch.pwc.com
	ベルギー・中東欧全域		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
	アイルランド		若本 裕介 Yusuke Wakamoto	+353-087-377-2591	yusuke.x.wakamoto@pwc.com
	チェコ・ハンガリー		山崎 俊幸 Toshiyuki Yamasaki	+420-733-611-628	toshiyuki.x.yamasaki@pwc.com
	ロシア・CIS		糸井 和光 Masahiko Itoi	+7-495-967-6349	m.itoi@pwc.com
	南アフリカ		鈴木 智晴 Tomoharu Suzuki	+27-63-420-6324	tomoharu.o.suzuki@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		久保 康 Yasushi Kubo	+1-312-298-2477	yasushi.kubo@pwc.com
	ブラジル		戸原 英則 Hidenori Tohara	+55-11-97583-8527	tohara.h.hidenori@pwc.com

日本企業の海外事業支援の詳細はWebをご覧ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/globalization.html>



本誌に関するご意見・ご要望ならびに送付先変更などのご連絡は、下記までお願いいたします。
jp_llc_pwcs-view@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

Tel：03-6212-6800 Fax：03-6212-6801

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.